

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

FÁBIO ANTÔNIO BRANDINI DA SILVA

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DA EMPRESA TRÊS BARRAS TRANSPORTES

FLORIANÓPOLIS, 2013

FÁBIO ANTÔNIO BRANDINI DA SILVA

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DA EMPRESA TRÊS BARRAS TRANSPORTES

Monografia submetida ao curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito obrigatório para a obtenção do grau de Bacharelado.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos de Carvalho Júnior

FLORIANÓPOLIS, 2013

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 8,5 ao aluno Fábio Antônio Brandini da Silva na disciplina CNM 5420 – Monografia, pela apresentação deste trabalho:

Banca Examinadora:

.....
Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos de Carvalho Júnior

.....
Prof. Dr. Francisco Gelinski Neto

.....
Prof. Dr. Francis Carlos Petterini Lourenço

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Joaquim Donizete da Silva e Neuza Brandini da Silva, por tudo o que dedicaram a mim e meus irmãos, pelo apoio e compreensão, pela melhor educação proporcionada e por serem os meus maiores exemplos de vida.

Ao meu professor orientador Prof. Dr. Luiz Carlos de Carvalho Júnior, pela confiança em mim depositada, pela dedicação e por estar sempre a disposição para sanar minhas dúvidas. E aos amigos pelo apoio auxílio na elaboração desde trabalho.

*“Visão sem ação não passa de sonho; ação sem visão é só
passatempo; visão com ação pode mudar o mundo”*

(Joel Baker)

*“Toda empresa precisa ter gente que erra, que não tem medo de
errar e que aprende com o erro”*

(Bill Gates)

*“A estratégia sem tática é o caminho mais lento para a vitória.
Tática sem estratégia é o ruído antes da derrota”*

(Sun Tzu)

RESUMO

O presente trabalho tem o objetivo de analisar as estratégias competitivas de uma microempresa do setor de transporte rodoviário de cargas, a Três Barras Transportes. Para tal foi aplicado um questionário com o proprietário da empresa para que pudessem ser identificados os tipos de estratégias utilizadas e quais as dificuldades enfrentadas por uma pequena empresa no cotidiano. Foi constatado que na Três Barras o número de níveis hierárquicos é reduzido, procura fazer boas alianças com postos de gasolina, oficinas, distribuidoras de peças, clientes e transportadoras parceiras com o objetivo diminuir suas despesas e também de criar um ambiente de cooperação entre todos os envolvidos direta e indiretamente no andamento de um frete assim como no cotidiano da empresa. A empresa concentra-se na atividade de transporte de madeiras, mas transporta também outros produtos, para gerar receita e diminuir a ociosidade dos caminhões. Foi ainda adotada uma estratégia de parceria com motoristas na compra de dois caminhões.

Palavras-chave: Microempresa, estratégias, competitividade.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Distribuição espacial de Transportadores nos estados brasileiros	63
-----------------------------------------------------------------------------------	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Participação dos segmentos nas micro e pequenas empresas comerciais–2001....17

Gráfico 2 – Participação dos segmentos nas micro e pequenas empresas de serviços–2001...17

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quantidade de registros no RNTRC, segundo categoria do transportador.....	61
Tabela 2 – Quantidade de veículos, segundo a categoria de transportador	62

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

MTE – Ministério do Trabalho e Emprego

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MPEs – Micro e Pequenas Empresas

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PIB – Produto Interno Bruto

ANTT – Agência Nacional de Transportes Terrestres

RNTRC – Registro Nacional do Transporte Rodoviário de Cargas

LTDA – Limitada

CNT – Confederação Nacional dos Transportes

UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro

PNLT – Plano Nacional de Logística e Transporte

ETC – Empresas Transportadoras de Cargas

TAC – Transportador Autônomo de Cargas

CTC – Cooperativa de Transporte de Cargas

ILOS – Instituto de Logística e Supply Chain

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados

INSS – Instituto Nacional do Seguro Social

FINAME – Financiamento de Máquinas e Equipamentos

INCT – F – Índice Nacional da Variação de Custos do Transporte Rodoviário de Cargas Fracionadas.

INCT – L – Índice Nacional da Variação de Custos do Transporte Rodoviário de Carga Lotação

SETCESC – Sindicato das Empresas de Logística e Transportes de Cargas do Estado de Santa Catarina

ARLA – 32 – Agente Redutor Líquido de NOx Automotivo

ICMS – Impostos sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

MERCOSUL – Mercado Comum do Sul

ATIT – Acordo sobre Transporte Internacional Terrestre

MIC – Manifesto Internacional de Carga

DTA – Declaração de Trânsito Aduaneiro

DTR – Departamento de Transportes Rodoviários

IPVA – Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores

CONTRAN – Conselho Nacional de Trânsito

DNIT – Departamento Nacional de Infra-Estrutura e Transporte

CNH – Carteira Nacional de Habilitação

NTC & Logística – Associação Nacional do Transporte de Carga e Logística

SEST – Serviço Social do Transporte

SENAT – Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte

SINDICAM – SP – Sindicato dos Transportadores Rodoviários Autônomos de São Paulo

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO	14
1.1 TEMA E PROBLEMA	14
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 JUSTIFICATIVA	15
1.4 METODOLOGIA	16
CAPÍTULO 2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 DEFINIÇÕES E CLASSIFICAÇÕES DAS MICROEMPRESAS	17
2.2 CARACTERÍSTICAS GERAIS	17
2.3 IMPORTÂNCIA DAS MICROEMPRESAS	18
2.4 DIFICULDADES ENCONTRADAS	20
2.5 FORMAS DE INSERÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA ECONOMIA	21
2.6 COMPETITIVIDADE: SUA DEFINIÇÃO E OS FATORES EXPLICATIVOS..	26
2.6.1 Fatores Empresariais	27
2.6.2 Fatores Estruturais	29
2.6.3 Fatores Sistêmicos	33
2.6.3.1 Determinantes Macroeconômicos	33
2.6.3.2 Determinantes Político-institucionais	34
2.6.3.3 Determinantes Legais-regulatórios	34
2.6.3.4 Determinantes Infra-estruturais	35
2.6.3.5 Determinantes Sociais	36
2.6.3.6 Determinantes Internacionais	36
2.7 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS	37
2.7.1 Estratégia de Liderança ou Provedor de Baixo Custo	38
2.7.2 Estratégia de Diferenciação	42
2.7.3 Estratégia de ser o Provedor de Melhor Custo	45
2.7.4 Estratégias Enfocadas ou de Nichos de Mercado	45
2.8 ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS	47

2.8.1 Administração de Compras e Materiais	47
2.8.2 Administração de Produção/Operações	48
2.8.3 Finanças	50
2.8.4 Pesquisa e Desenvolvimento	51
2.8.5 Administração de Recursos Humanos	51
2.8.6 Administração de Sistemas de Informação	52
2.8.7 Marketing	53
2.8.8 Integração das Funções	53
CAPÍTULO 3 AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DA EMPRESA TRÊS BARRAS TRANSPORTE LTDA	55
3.1 TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS – PANORAMA DO SETOR NO BRASIL	55
3.2 CARACTERÍSTICAS GERAIS DA EMPRESA	59
3.3 UM BREVE HISTÓRICO DA EMPRESA	59
3.4 A EMPRESA E OS FATORES DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE	61
3.4.1 Os Fatores Empresariais	61
3.4.2 Os Fatores Estruturais	63
3.4.3 Os Fatores Sistêmicos	68
3.5 AS ESTRATÉGIAS DE PROVEDOR DE BAIXO CUSTO E DE NICHOU ENFOQUE	78
3.6 AS ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS DA TRÊS BARRAS TRANSPORTES	80
CAPÍTULO 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	84
REFERÊNCIAS	87
APÊNDICE A	92

CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E PROBLEMA

No Brasil, as micro e pequenas empresas têm grande importância na economia, sendo que das quase 6 milhões de empresas, 99% são consideradas micro e pequenas. O setor de indústria responde por cerca de 18% do total de empresas, o de comércio por 45% e o de serviços por 37% (ANTONIK, 2004, p.37).

Antonik (2004, p.37), diz que as microempresas têm capacidade enorme de adaptação às necessidades do mercado, podem tomar decisões rápidas e pontuais, reagindo de imediato às mudanças exigidas. Além de grande porcentagem de estabelecimentos, as micro e pequenas empresas, segundo o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), geram 41,4% dos postos de trabalho formais, enquanto as médias geram 12,3% e as grandes 46,3%, mostrando que contribuem e se destacam no aumento de postos de trabalho.

Porém, as micro e pequenas empresas também enfrentam dificuldades, pois são unidades produtivas sem uma significativa acumulação de capital e muitas vezes sem economias de escala que ajudam a reduzir os custos. Estas e muitas outras características as tornam muito mais frágeis às mudanças de mercado em comparação com as médias e grandes empresas.

Para Santos (2004, p.17) o nosso sistema financeiro não atende às necessidades das pequenas e das microempresas e menos ainda às necessidades dos trabalhadores por conta própria, sendo que o crédito bancário é muito caro e de acesso muito difícil, o que reforça as desigualdades e estimula um círculo vicioso que se reproduz continuamente. Desde 2004 até os dias de hoje isso já vem mudando aos poucos, mas ainda não chegou à forma ideal para apoiar adequadamente estas empresas.

No ano 2000, a taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas chegava a 71% nos primeiros cinco anos, mas em 2010, em uma nova pesquisa, o SEBRAE divulgou uma queda para 58% de “morte” destas empresas antes de completar cinco anos. Mas a mortalidade no primeiro ano de vida ainda se manteve no mesmo nível.

Com todas estas dificuldades e fragilidades, as micro e pequenas empresas, mais do que quaisquer outras, precisam constantemente usar a criatividade para inovar suas estratégias empresariais e assim alcançarem a eficiência, produtividade e competitividade exigida na economia capitalista.

O interesse deste trabalho é mostrar qual o papel desempenhado pelas micro e pequenas empresas, analisar uma delas, a Três Barras Transportes Ltda, que está aberta há cerca de 20 anos, abordar as barreiras enfrentadas pelo setor de transportes rodoviário de cargas e o que pode ser feito para que a empresa se torne mais competitiva no mercado.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar as estratégias adotadas pela empresa Três Barras no setor de transporte de cargas.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar a situação dos fatores determinantes da competitividade.
- Verificar como a empresa se posiciona perante os fatores determinantes da competitividade.
- Identificar as estratégias da empresa em período recente.

1.3 JUSTIFICATIVA

Com o objetivo de traçar como funcionam as microempresas, a importância e participação na economia e ainda mostrar que existe a necessidade de se criarem diferentes ou até melhores formas de atuação destas empresas, o trabalho será um complemento à Ciência Econômica e interessante para todos que possuem um pequeno negócio, que desejam ter sua própria empresa ou simplesmente adquirir um pouco mais de conhecimento, e mostrar caminhos para melhorar a qualidade, agilidade e facilitar a formação de um negócio que se desenvolva no meio empresarial.

Para isso é indispensável o conhecimento e análise das estratégias competitivas e também como são utilizadas nos desafios enfrentados constantemente em busca do crescimento e liderança no mercado.

1.4 METODOLOGIA

Este trabalho foi orientado através de procedimentos metodológicos de abordagem qualitativa, do tipo descritiva, procurando tornar claros os conceitos e definições.

É descritivo porque tem como principal objetivo descrever as características e as estratégias competitivas das microempresas e como são aplicadas em uma delas. E a pesquisa é qualitativa porque os dados são analisados e explicados.

Através do método de pesquisa bibliográfica foi desenvolvido o segundo capítulo do trabalho. Com o intuito de dar a base teórica necessária para se atingirem os objetivos foram consultadas pesquisas e levantamentos de dados de instituições como o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) para demonstrar as características e importância das microempresas na economia brasileira. Além disso, foi utilizada a literatura econômica para a definição dos conceitos de formas de inserção das microempresas na economia, de estratégias funcionais, de estratégias genéricas e de competitividade.

No terceiro capítulo da pesquisa o procedimento utilizado foi a pesquisa bibliográfica. Por meio de artigos científicos e estudos feitos por instituições como a ANTT (Agência Nacional de Transportes Terrestres) foi possível descrever o panorama do setor de transporte rodoviário de cargas no Brasil.

Ainda no terceiro capítulo, método de observação também foi utilizado. Foi aplicado um questionário de entrevista com o proprietário da empresa em questão com a intenção de analisar como as decisões estratégicas se encaixam na teoria apresentada no trabalho. Foram também utilizadas pesquisas de instituições como a CNT (Confederação Nacional do Transporte) para averiguar as condições das estradas brasileiras e como as novas regras do setor afetam a empresa analisada.

CAPÍTULO 2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DEFINIÇÕES E CLASSIFICAÇÕES DAS MICROEMPRESAS

Em um estudo feito sobre as micro e pequenas empresas o IBGE (2003,p.17) cita que existem muitas características para se definir o que é uma microempresa, sendo que a legislação define de uma forma diferente do que as instituições financeiras oficiais e também os órgãos representativos do setor, pois tomam como base aspectos diferentes como valor do faturamento ou número de pessoas ocupadas.

De acordo com a Lei nº 9.841 de 05/10/1999 microempresa é aquela que tem faturamento bruto anual de até R\$ 244 mil e empresas de pequeno porte de R\$ 244 mil até R\$ 1,2 milhões, mas com o Decreto nº 5.028 de 2004 estes valores foram modificados para microempresa em torno de R\$ 433 mil como faturamento bruto anual e para empresa de pequeno porte por volta de R\$ 2,1 milhões (BRASIL,1999, p.3;BRASIL,2004, p.4). Segundo o SEBRAE(2011) microempresa é um empreendimento que tenha até nove pessoas ocupadas e empresa de pequeno porte de 10 a 49 pessoas ocupadas.

Ainda conforme o IBGE (2003,p.18) quando usa-se a característica do número de pessoas ocupadas não se considera as diferenças entre as atividades com processos produtivos diversos, uso intensivo de tecnologia da informação e/ou grande participação de mão-de-obra qualificada.

2.2 CARACTERÍSTICAS GERAIS

Segundo o IBGE as microempresas brasileiras têm as seguintes características gerais:

- baixa intensidade de capital;
- altas taxas de natalidade e de mortalidade: demografia elevada;
- forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios;
- poder decisório centralizado;
- estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica;
- registros contábeis pouco adequados;
- contratação direta de mão-de-obra;
- utilização de mão-de-obra não qualificada ou semiquificada;
- baixo investimento em inovação tecnológica;
- maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro;
- relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte; (IBGE, 2003, p.18).

2.3 IMPORTÂNCIA DAS MICROEMPRESAS

A pequena e média empresa são consideradas atores chaves do desenvolvimento, e isso é confirmado quando se examinam os indicadores econômico-sociais, assim como sua consolidação como tema relevante nas agendas do desenvolvimento (CUBILLO 1997 apud. RAMOS et al., 2006 p.257)

Uma importante contribuição das micro e pequenas empresas no crescimento e desenvolvimento do País é a de servirem de “colchão” amortecedor do desemprego. Constituem uma alternativa de ocupação para uma pequena parcela da população que tem condição de desenvolver seu próprio negócio, e em uma alternativa de emprego formal ou informal, para uma grande parcela da força de trabalho excedente, em geral com pouca qualificação, que não encontra emprego nas empresas de maior porte (IBGE,2003, p.17)

Caloête (2006, p.3) diz que a participação das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) no total de empresas estava em 99% entre 2003 e 2006. Das 6,72 milhões de empresas formalmente registradas em 2006, 94,1% (6,32 milhões) eram micro empresas e 4,9% (332,2 mil eram pequenas empresas). Com relação ao mercado de trabalho, de aproximadamente 35,2 milhões de trabalhadores registrados em 2006, 19,2% (6,7 milhões) estavam ocupados nas micro empresas e 21,2% (7,4 milhões) estavam ocupados nas pequenas empresas. Houve também aumento real da remuneração paga aos trabalhadores das micro e pequenas empresas da ordem de 19,4% e 19,5% respectivamente em 2006.

Separando a atuação das microempresas por setores, o IBGE (2003,p.22) dá mais atenção às microempresas comerciais e prestadoras de serviços, as quais representam 82,8% do total das microempresas brasileiras. Com relação às comerciais, as de comércio varejista são as que têm maior participação, maior pessoal ocupado e maior receita. No gráfico podemos ver os segmentos das microempresas comerciais e suas relativas participações:

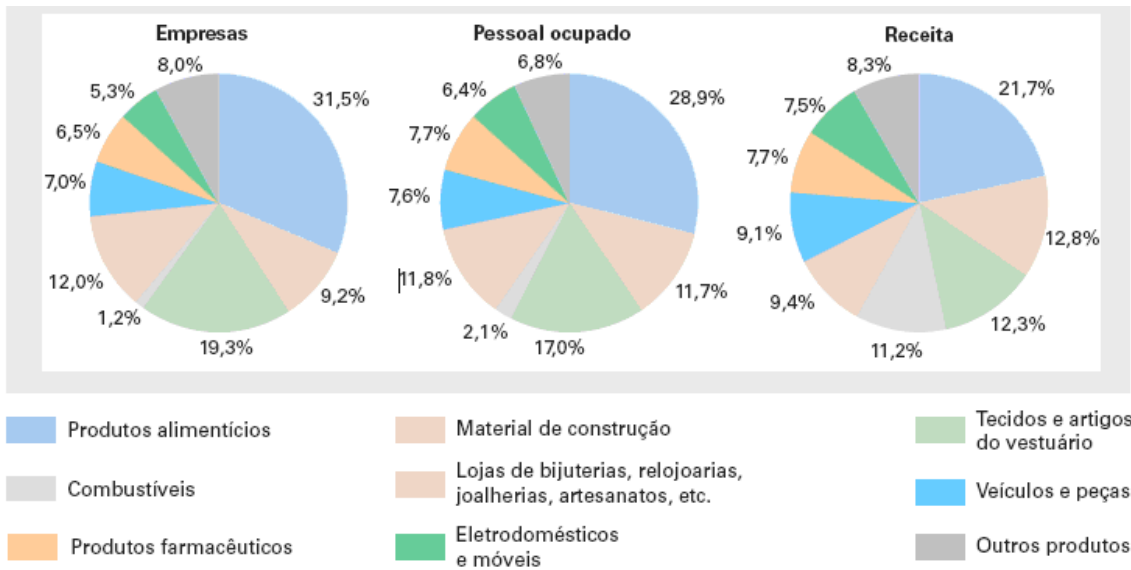


Gráfico 1 – Participação dos segmentos nas micro e pequenas empresas comerciais-2001
 Fonte:IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços e Comércio, Pesquisa Anual de Comércio 2001.

Como se pode ver, o segmento de produtos alimentícios é o que tem maior participação, sendo representado por unidades de comércio tradicional, na maioria comércio de balcão, compreendendo as quitandas, mercearias, empórios, armazéns, minimercados, padarias, açougues, peixarias e comércio de hortifrutigranjeiros. (IBGE, 2003,p.22).

Quanto às microempresas prestadoras de serviços temos:

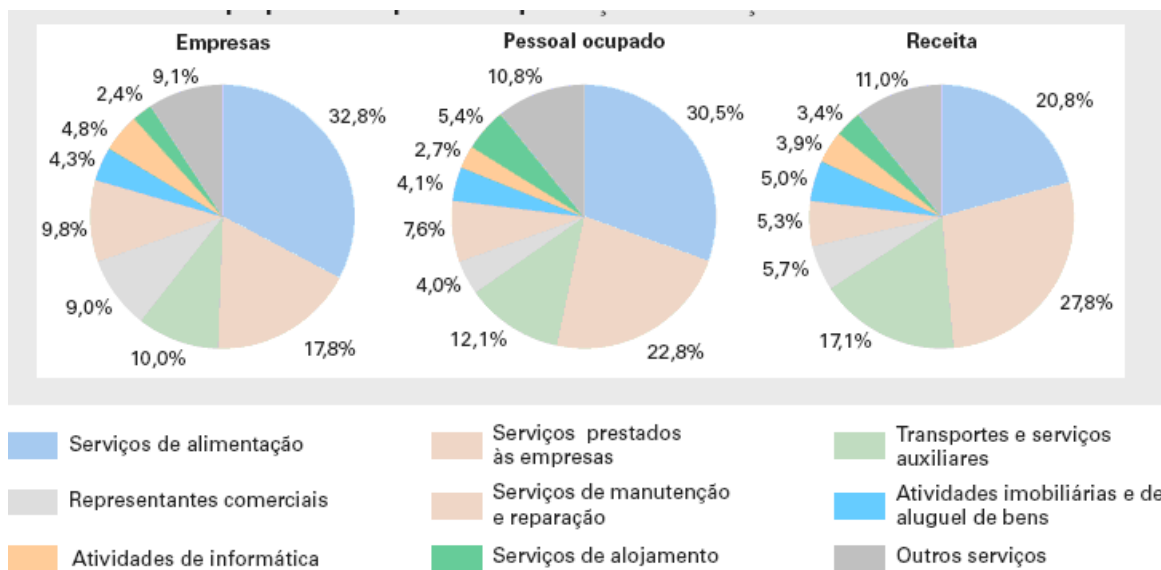


Gráfico 2 – Participação dos segmentos nas micro e pequenas empresas de prestação de serviços – 2001
 Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços e Comércio, Pesquisa Anual de Serviços 2001.

Verifica-se que novamente está ligado com alimentação o segmento com maior participação, sendo constituído por bares, restaurantes, pastelarias, pizzarias, casas de sucos, sorveterias, entre outros, que conforme o segmento de comércio de alimentos atende às necessidades básicas da população, no fornecimento de refeições durante o dia e de lazer, à noite e nos fins de semana.

Existem ainda as microempresas do setor industrial que representam 12% do total de microempresas e uma pequena parcela de 5,3% de micro empresas no setor agropecuário.

2.4 DIFICULDADES ENCONTRADAS

Como já foi citado anteriormente, a alta taxa de mortalidade das microempresas é conseqüência das muitas dificuldades encontradas pelos micro empresários para se manterem no mercado, como falta de informação, falta de tecnologia e burocracia para arrecadar recursos para estimular o negócio.

O Estatuto da Microempresa (Lei n.9.841/99) estabelece que as instituições financeiras oficiais que operam com o crédito para o setor privado devem manter as linhas de crédito específicas para as microempresas e para as empresas de pequeno porte, devendo o montante disponível e suas condições de acesso ser expressos, nos respectivos documentos de planejamento e amplamente divulgados. Diz também que o Poder Executivo deve estabelecer mecanismos de incentivos fiscais e financeiros, de forma simplificada e descentralizada, às microempresas e às empresas de pequeno porte, e que dos recursos federais aplicados em pesquisa, desenvolvimento e capacitação tecnológica na área empresarial, no mínimo vinte por cento serão destinados, prioritariamente, para o segmento da microempresa e da empresa de pequeno porte.

Para Figueiredo (2011, p.27), os fatores ligados ao insucesso das microempresas são os seguintes: 1. Empresa muito pequena (até dois empregados); 2. Baixa escolaridade do proprietário; 3. Ausência de experiência prévia do proprietário; 4. Experiência apenas como autônomo no ramo; 5. Falta de capital; 6. Falta de apoio profissional (consultoria); 7. Pouca preocupação com o cliente/mercado; 8. Concepção errônea do negócio; 9. Origem associada a pressão social/econômica; e 10. Pouco tempo de atividade.

Segundo o SEBRAE (2007, p.11), para 71% dos empresários de microempresas ativas as maiores dificuldades estão no bloco de políticas públicas e arcabouço legal, as causas econômicas e conjunturais. Já para as empresas extintas, a principal razão para o fechamento da empresa está situada no bloco de falhas gerenciais, dentre os quais se

destacam: ponto/local inadequado, falta de conhecimentos gerenciais e desconhecimento do mercado. Um fator crucial para as microempresas é a dificuldade encontrada no acesso ao mercado, principalmente nos quesitos propaganda inadequada; formação inadequada dos preços dos produtos/serviços; informações de mercado e logística deficiente, caracterizando a falta de planejamento dos empresários.

Para diminuir os obstáculos e auxiliar os empresários diante da constatação de que as empresas com até dois anos de atividade são as mais vulneráveis, o SEBRAE em 2007 juntamente com suas unidades estaduais tomou uma série de medidas para melhorar a situação destes pequenos empreendimentos fazendo uma mobilização nacional pela Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas – Lei nº 123/2007 – que dentre tantos benefícios, visa:

- a padronização de conceitos de pequena empresa;
- aos sistemas diferenciados de tributação;
- ao acesso a novos mercados;
- ao acesso à tecnologia;
- ao acesso à Justiça;
- às exportações;
- à redução da burocracia;
- à formalização;
- ao aumento do acesso ao crédito; (SEBRAE, 2007, p.42)

Após algum tempo foram coletados dados, os quais mostraram que houve um avanço das microempresas com a elevação da taxa de sobrevivência.

Ainda de acordo com o SEBRAE (2010), houve uma diminuição na mortalidade das microempresas nos primeiros cinco anos de vida do ano 2000 até 2010. Porém o fechamento dos estabelecimentos no primeiro ano de vida manteve-se estável. A evolução do perfil do gestor é um dos motivos que justifica a melhora, outro motivo é que os aspirantes a empresários têm maior grau de escolaridade do que os empreendedores do ano 2000, sendo que 83% dos que abriram empresas em 2007 possuem o ensino médio completo ou mais.

Mas mesmo com essa melhora, este estudo de 2010 mostrou que 84 mil empresas fecham anualmente, o que representa 348 mil ocupações a menos e uma perda de faturamento da ordem de R\$ 18,2 bilhões. Ou seja, ainda há muito que fazer para se atingir um nível adequado de estabilidade.

2.5 FORMAS DE INSERÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA ECONOMIA

O fato de as pequenas empresas terem grande participação no mercado, a constatação da existência e permanência continuada dessas empresas até mesmo em

momentos de crise, as tornam um objeto de estudo interessante e instigante. Além disso, o estímulo à livre iniciativa e à capacidade inovadora, relações de trabalho mais harmoniosas, um efeito amortecedor em situações de desemprego e flutuações na atividade econômica e a capacidade de adaptação às transformações conjunturais são outras características que justificam um estudo mais detalhado sobre as micro e pequenas empresas (SOUZA, 1995, p.25).

A atração pelo possível status de empresário e pelas vantagens de ser seu próprio patrão e a busca por um empreendimento próprio como fuga do desemprego são alguns dos principais motivos para a inserção de pequenas empresas na economia. Porém, esses novos empresários muitas vezes passam por situações de riscos muito altos com baixa remuneração, o que resulta em uma corrente contínua de entradas e saídas de pequenas empresas no mercado (SOUZA, 1995, p.28).

De acordo com Souza (1995, p.29), a existência continuada das pequenas empresas se deve às próprias condições oligopolísticas da indústria, sendo que, as grandes empresas, quando conseguem se firmar como líderes de preço, teriam pouco a ganhar com a eliminação de pequenas empresas.

A existência de um certo número de pequenas empresas poderia ainda ser útil em outros sentidos. Por exemplo, servindo de prova incontestada no caso de a indústria necessitar defender-se de acusações de monopólio. A desverticalização de processos e partes que podem ser desenvolvidos em pequena escala é apontada como exemplo adicional do possível interesse das grandes empresas em aceitar a permanência das pequenas empresas. Esse tipo de desintegração vertical aparentemente oferece perspectivas de novas oportunidades para pequenos empresários (SOUZA, 1995, p.29)

Com relação ao desempenho das pequenas empresas, Souza (1995, p.34), cita algumas características que podem ser vistas como vantagens em alguns momentos e como desvantagens em outros. Uma dessas características é a função que as pequenas empresas têm de serem absorvedoras de mão-de-obra. Pelo fato de possuírem uma tecnologia mais atrasada, elas podem utilizar uma mão-de-obra menos qualificada a qual aceita salários menores, contratos e condições de trabalho menos favoráveis. Dessa maneira, as pequenas empresas conseguem ter uma vantagem de custo de mão-de-obra ao serem beneficiadas com alguns incentivos governamentais em relação aos encargos sociais, normas de admissão e demissão e relações com sindicatos.

Mas é preciso levar em consideração que a sobrevivência das empresas está estreitamente relacionada com o aumento da competitividade, a qual está atrelada a fatores

que precisam de mão-de-obra cada vez mais qualificada e com salários mais satisfatórios. Sendo assim, os benefícios de ter custos de mão-de-obra menores já passam a não ser mais “vantagens”.

Assinale-se, ainda, que nada garante, a não ser de uma perspectiva neoclássica, que menor custo de mão-de-obra implique, diretamente, alteração favorável ao componente trabalho na relação capital/trabalho. Políticas formuladas a partir do reconhecimento de vantagens dessa natureza não vão além de medidas de curto prazo. Além disso, podem conduzir à institucionalização de um mercado dual de trabalho – de um lado, empregos instáveis e mal remunerados; de outro, ocupações estáveis e bem pagas – que pouco oferece em termos das respostas positivas e de longo prazo que as mudanças de natureza estrutural estão hoje a exigir de empresas e governos (SOUZA, 1995, p.35)

Uma outra característica apontada como vantagem por Souza (1995, p.36), é a maior simplicidade da estrutura organizacional das pequenas empresas. Uma relação mais próxima entre patrão e empregado, um conhecimento maior de todo o processo de produção por parte dos funcionários e o fato de serem menos intensivas em capital estimulam uma maior participação, o que não acontece em grandes empresas.

Porém, não se pode dizer que em decorrência do aparente melhor convívio entre as pessoas da empresa haverá um maior envolvimento e comprometimento dos empregados na atividade, pois relações mais próximas e menos rígidas entre patrão e empregados dificilmente superam os resultados negativos de salários baixos, condições de trabalho inadequadas e pouco ou nenhum benefício social. (SOUZA, 1995, p.36).

Uma verdadeira vantagem das pequenas empresas é um bom tempo de permanência no mercado, pois o acúmulo de experiência gera ganhos de aprendizagem e faz com o que o nome da empresa acabe se tornando uma “marca” tradicional, e mais, “maior tempo no mercado, está, normalmente, associado a maior resistência às crises e melhores condições de acesso ao crédito” (SOUZA, 1995, p.37).

Segundo a mesma autora, um grupo de pequenas empresas que merece destaque no quesito sobrevivência e resistência, são as que adotam boas estratégias de focalização, com produtos exclusivos direcionados para públicos específicos, os chamados nichos, que não são interessantes para as grandes empresas.

No que diz respeito às relações entre as pequenas e as grandes empresas, Souza (1995, p.41), diz que existem dois tipos de pequenas empresas. As primeiras seriam as dependentes, as quais têm a função de complementar direta ou indiretamente as grandes empresas através da produção de um ou mais componentes de um produto ou da execução de uma ou várias operações do processo de fabricação. Este tipo de pequena empresa surge da

descentralização de uma grande unidade em estabelecimentos menores, ou são empresas autônomas que trabalham exclusivamente para uma grande empresa através de um sistema de encomenda ou subcontrato.

O segundo tipo de pequenas empresas são as independentes, as quais não possuem uma ligação direta com as grandes empresas e geralmente são “empresas que operam em setores tradicionais e competitivos com baixas barreiras à entrada e concorrência em preço, e cujo comportamento está atrelado ao comportamento da demanda” (SOUZA, 1995, p.42).

Para explicar as formas de inserção das pequenas empresas na economia, Souza (1995, p.47), cita quatro tipos de possíveis caminhos para esta inserção, sendo que cada um deles mostra diferentes espaços e funções das pequenas empresas.

O primeiro caminho ou trajetória se refere às pequenas empresas onde a flexibilidade e estratégia competitiva estão ligadas com menores custo de mão-de-obra. Em certos momentos, esses custos menores têm um papel importante, não tanto para aumentar o emprego, mas para não deixar que um grande número de mão-de-obra chegue ao nível do desemprego. Dessa maneira, as pequenas empresas são vistas pelas autoridades econômicas como um mal necessário, “ou como um grande potencial em termos de emprego, que deve ser apoiado e subsidiado para que possa desenvolver-se. Teriam, portanto, funcionalidade social e econômica” (SOUZA, 1995, p.47).

A segunda trajetória diz respeito às pequenas empresas as quais o nascimento, permanência e desempenho estão fortemente ligados com as características empreendedoras de seus proprietários, que têm a capacidade de ver quais são os novos segmentos do mercado que merecem foco e precisam ser explorados. Esta trajetória está muito associada à capacidade dos empresários de fazer com que a empresa seja mais do que um desejo pessoal, mantendo sempre a busca por novos “nichos”, sendo que isso se torna indispensável na medida em que o ciclo de vida dos produtos se torna menor e as barreiras à entrada ficam mais fragilizadas.

Segundo Souza (1995, p.49), para estes empresários há espaço garantido para a inserção de empresas e sobrevivência de capitais. Mas infelizmente podem surgir algumas dificuldades como acesso a financiamentos e talvez haja um impedimento no sentido de que a percepção de um “nicho” se transforme em um empreendimento viável.

De acordo com Souza (1995, p.49), o chamado Modelo Comunitário é a terceira forma de inserção das pequenas empresas, envolvendo àquelas que têm acesso ao mercado através de organizações coletivas e cooperativas. Mas é preciso que essas comunidades de

pequenas empresas sejam mais que simples aglomerações industriais geográficas e setoriais para que tenham vantagens diferenciadas.

Ações conjuntas e coordenadas que tornem possível a obtenção de ganhos e vantagens que, de outra forma, uma pequena unidade individual não teria acesso são os pontos principais desta trajetória. Formações conhecidas como distritos industriais são o melhor exemplo de uma organização cooperativa. Essas organizações conseguem garantir uma maior flexibilidade pelo fato de terem pouca divisão do trabalho por empresa, posições pouco rígidas, poder das empresas não muito desigual e baixa hierarquia nas relações entre empresas. Essas características dão certo poder coletivo de manobra às pequenas empresas, o que geralmente é acessível apenas às grandes empresas. (SOUZA, 1995, p.50).

Esses distritos têm certa importância no que diz respeito ao dinamismo, desenvolvimento industrial e situação econômica financeiras das regiões em que estão instalados. Dessa maneira, as pequenas empresas que os formam estão mais protegidas, pois em uma situação de crise, poderão pelo menos ter algum benefício de sua posição importante no desenvolvimento regional. “Isso lhes assegura menor grau de incerteza quanto às possibilidades de permanência continuada, talvez com um perfil remodelado” (SOUZA, 1995, p.51).

A quarta e última trajetória, ou modelo de coordenação, demonstra as possíveis formas de vinculação entre pequenas e grandes empresas, com diferentes níveis de dependência e autonomia. Nesta trajetória estão envolvidas todas as pequenas empresas que têm uma interação e fazem parte das estratégias das grandes empresas, que acabam ficando de alguma forma controlando as pequenas. Alguns exemplos são pequenas empresas contratadas, fornecedoras, prestadoras de serviços eventuais, pequenas consultorias especializadas, revendedoras, franquias e licenciadas. (SOUZA, 1995, p.51).

De acordo com Souza (1995, p.51), o sistema de subcontratação do Japão é um dos melhores exemplos que traduz as formas de relações entre pequenas e grandes empresas que podem existir. Neste sistema, no centro encontra-se uma empresa-mãe e no interior pode ser visto um “efeito cascata”, sendo assim, há a formação de uma grande e complexa estrutura hierárquica de contratantes e subcontratadas, muito bem coordenada, existindo ao mesmo tempo cooperação, para que a empresa-mãe garanta o sucesso, a produtividade e a competitividade oriundos deste sistema.

Nesta trajetória de inserção das pequenas empresas, não há um padrão único de relação com as grandes empresas. Encontram-se também nesta forma de inserção, as empresas satélites, as quais são totalmente submetidas ao comando das contratantes, mas que

têm benefícios por estarem sob a aba de uma grande empresa. Dessa maneira, “a base e a dimensão das relações entre as empresas é muito mais a troca (ou transferência) de conhecimentos e experiência que a simples relação de compra e venda (como na relação de subcontratação tradicional)” (SOUZA, 1995, p.53).

Neste modelo de coordenação, as pequenas empresas situam-se em uma cadeia de relações de hierarquia entre empresas comandadas por uma empresa-mãe. Sendo assim, há uma relação de complementaridade com as grandes empresas, são pequenas empresas dependentes que têm a dinâmica definida pelas grandes. Este tipo de relação já existe há muito tempo e sempre representou um bom espaço para as pequenas empresas. (SOUZA, 1995, p.56).

Este diagnóstico das quatro trajetórias de inserção das pequenas empresas na economia mostra que deve-se focar na análise das duas últimas, cooperação e coordenação. “A suposição subjacente é a de que o espaço das pequenas empresas só pode ser entendido no contexto das relações entre empresas. As formas que essas relações assumem são resultado das estratégias de reorganização das grandes empresas” (SOUZA, 1995, p.57).

2.6 COMPETITIVIDADE: SUA DEFINIÇÃO E OS FATORES EXPLICATIVOS

A definição do conceito de competitividade gera divergências entres os estudiosos e autores que falam sobre o assunto, pois há vários enfoques e maneiras de relacioná-la com elementos e fatores diferentes. Sendo assim, cada autor que fala sobre o tema lhe dá uma definição própria.

Segundo Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997, p.1), os estudos estão habituados a relacionar a competitividade diretamente às características de desempenho ou de eficiência técnica e alocativa apresentadas por empresas e produtos, e a considerar a competitividade das nações como a agregação desses resultados. Quando é relacionada com o desempenho, chamada pelos autores de competitividade revelada, ela é uma variável ex-post, que se resume através dos fatores preço e não preço. Já quando é vista através da eficiência, chamada agora de competitividade potencial, ela é um elemento ex-ante, pois reflete o grau de capacitação que as firmas têm quando exercem suas técnicas. Possuir as técnicas mais produtivas e saber usá-las permite que uma empresa possa competir com sucesso.

Porém, de acordo com os mesmos autores, os dois pontos de vista, de desempenho e eficiência, são divergentes e também limitados, porque ponderam somente o comportamento

passado dos indicadores, sem ilustrar as relações de causa que mantêm enquanto a competitividade vai evoluindo. Para eles a competitividade é definida como:

A capacidade de a empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. Essa visão se diferencia de modo significativo das abordagens convencionais na medida em que busca na dinâmica do processo de concorrência o referencial para a avaliação da competitividade (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997, p.3).

A competitividade é percebida como uma característica extrínseca de um produto, empresa ou país. Está ligada ao padrão de concorrência de cada mercado, que é formado pelos fatores críticos de sucesso, sendo este padrão um elemento determinante e a competitividade um elemento determinado ou de resultado.

Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997, p.3) dizem que os estudos de competitividade devem considerar os processos internos da empresa e as condições econômicas gerais do meio produtivo, analisarem a importância de cada setor no presente e o que se espera para o futuro. Além disso, é preciso também avaliar o potencial das firmas, identificando os fatores relevantes, determinantes e explicativos para o sucesso competitivo.

Os mesmos autores dividem estes fatores determinantes e explicativos da competitividade em três grupos: empresariais, estruturais e sistêmicos. Esses grupos e/ou categorias são formados através de um ponto de vista analítico, o que possibilita organizá-los de acordo com o grau em que se apresentam como externalidades para as empresas.

2.6.1 Fatores Empresariais

São os fatores sobre os quais as empresas têm livre arbítrio e total poder para controlar e tomar decisões. Estão relacionados com o estoque de recursos acumulados pelas empresas e com as estratégias usadas por elas para ampliar estes recursos. Este grupo de fatores apresenta um caráter mais genérico na maneira em que influencia a competitividade nos diversos setores industriais, incidindo de uma forma mais horizontal. Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997, p.14), propõem um novo modelo de empresa, abordando sobre os princípios da gestão competitiva, capacidades inovativa e produtiva e também sobre os recursos humanos.

Na gestão competitiva, neste novo modelo, chamado de empresa vitoriosa pelos autores, verifica-se uma diminuição dos níveis hierárquicos que participam das decisões e

uma extensão de poderes dentro das cadeias de comando para que haja uma redução de perda de tempo entre o processo de decisão e ação. Nota-se também o aumento das interações entre mercadorias e tecnologias, e como consequência as tecnologias da informação passam a representar uma parcela importante do investimento fixo das empresas.

As decisões que a empresa toma com relação à compra e venda de produtos estão cada vez mais sendo formadas pelas alianças com fornecedores e clientes. De acordo com os autores, para a empresa poder ser competitiva, ela deve ter habilidade para aproximar-se de fornecedores e clientes no que diz respeito à evolução dos produtos, intercâmbio de informação tecnológica, andamento das entregas para diminuir estoques, estabilidade nos contratos e qualidade.

As estratégias de inovação, ou capacidade inovativa, formam o núcleo do comportamento das empresas competitivas. Para Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997, p.15) não se pode negar a importância que a inovação tecnológica tem para a competitividade, tanto para alcançar novos mercados para introdução de novos produtos e reduzir o tempo entre o início e término do processo de produção (lead times), quanto para aproveitar ao máximo os insumos com a intenção de competir em preços.

A capacitação para inovar tecnologicamente vem sendo cada vez mais visada pelas empresas para que possam explorar oportunidades, criar e ocupar mercados e assim chegar à liderança de mercado. As maneiras pelas quais se realizam as atividades de P&D, que concentravam a maior parte de gastos das empresas, vêm se aprimorando através de pesquisas “extra-muros, alianças tecnológicas e outras formas de associação para a inovação”(FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997, p.16).

No princípio da capacidade produtiva, a qualidade de produto, flexibilidade e rapidez de entrega e racionalização dos custos de produção se tornaram as “alavancas básicas da competitividade”. Para chegar a níveis mais altos de qualidade industrial, os equipamentos como computadores, que ajudam no projeto ou produção, robôs, controles numéricos programáveis ou sistemas digitais de controle distribuído estão aumentando sua participação, diretamente na produção ou para monitorar, processar informações e controlar etapas.

Dependendo do objetivo que se quer alcançar para atingir o melhor nível de desempenho, Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997, p.16) citam três conjuntos de inovações organizacionais: métodos de economia de tempo como o just-in-time, métodos de organização do processo de trabalho como círculos de controle da qualidade, e métodos de gestão da qualidade, como controle estatístico da produção, controle ou garantia da qualidade total e

programas zero-defeito. Existem também normas que ajudam a empresa a se orientar para uma produção com qualidade, como a ISO 9000.

As empresas devem buscar melhoramentos continuamente, para isso precisa envolver praticamente todos os trabalhadores, para que surjam mais e mais inovações e assim alcancem ganhos estáveis de eficiência e qualidade.

Na gestão dos recursos humanos, as empresas vêm procurando novos métodos de relacionamento com a força de trabalho. As bem-sucedidas estão seguindo novas formas de estruturação das cadeias de comando e de incorporação da mão-de-obra à produção, deixando de lado as hierarquias verticais rígidas.

Visando motivar os trabalhadores a co-participar dos desafios competitivos contemporâneos, o novo padrão de relações de trabalho que as empresas estão adotando apóia-se no tripé formado por estabilidade, participação nos processos decisórios e compartilhamento dos ganhos do aumento da eficiência. Nesse contexto, prevalece a multifuncionalidade, pois há necessidade de conhecimento de todo o processo produtivo e é valorizada a capacidade criativa de resolução de problemas. O elemento chave do processo é o comprometimento da gestão empresarial com investimentos permanentes em treinamento de toda a força de trabalho, incluindo o pessoal de chão-de-fábrica (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997, p.17).

2.6.2 Fatores Estruturais

Estes são os fatores sobre os quais a empresa tem apenas parte de influência, por estar limitada pela mediação do processo de concorrência. São diferentes dos fatores empresariais por possuírem as características específicas de cada setor mais claras, na medida em que têm sua importância diretamente ligada ao padrão de concorrência dominante em cada indústria. Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997, p.18) apresentam um triângulo da competitividade estrutural, com as categorias interligadas de: mercado, configuração da indústria e regime de incentivos e regulação da concorrência.

Um dos principais fatores indutores de competitividade é o dinamismo do mercado, pois mercados que são dinâmicos garantem uma taxa elevada de renovação de equipamentos e métodos de produção que, juntamente com as economias de escala e escopo naturalmente absorvidas por empresas que se ampliam, propiciam crescimento sustentado da produtividade industrial.

O mercado não deve crescer apenas em quantidade, mas também em qualidade para garantir a competitividade e atender ao alto grau de exigência dos consumidores atuais, que estão cada vez mais bem informados fazendo com que as empresas melhorem permanentemente os padrões de qualidade e desempenho dos produtos. Deve existir a

conciliação entre as condições de quantidade e qualidade em vista do crescimento do teor tecnológico dos produtos.

“A intensificação no ritmo de lançamento de novos produtos ou de incorporação de novos atributos nos produtos antigos visa, de um lado, dinamizar mercados que apresentam sinais de saturação devido à estagnação da demanda ou ao excesso de oferta, e, de outro, reforçar a capacitação tecnológica como vantagem competitiva em substituição à disponibilidade de recursos naturais ou outras fontes tradicionais de competitividade” (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997, p.19).

Como os padrões de consumo estão mais baseados em tecnologia e os clientes estão mais exigentes, a tendência geral do mercado é a diminuição dos ciclos de vida das inovações, e aumento do lançamento de novos modelos de produtos cada vez mais adaptados às necessidades dos consumidores.

Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997, p.20) ainda dizem que a presença de mercados internacionais e o acesso a eles é outro fator estrutural importante no nível de mercados. A empresa atuando no mercado internacional consegue adquirir uma clientela mais variada e as vendas externas se tornam uma característica importante de estímulo à competitividade. A chave para o sucesso competitivo está na habilidade que a empresa tem de adotar boas estratégias para ter um bom relacionamento entre o mercado interno e externo, sendo este visto como um espaço econômico integrado ao mercado local.

A categoria de configuração da indústria também influencia a competitividade e por isso é um fator estrutural significativo. As modificações nos padrões de concorrência, procedentes do aparecimento de novas fontes de competitividade e do detrimento da importância das vantagens competitivas tradicionais, como as baseadas nas disponibilidades de recursos naturais ou mão-de-obra barata, fizeram com que as configurações industriais também fossem modificadas, havendo reestruturações das empresas.

De acordo com Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997, p.20), em geral, os setores de elevada intensidade de capital estão optando por reduzir a diversidade de produtos ofertados, concentrando a capacitação tecnológica e financeira acumulada para explorar mais intensamente as vantagens competitivas à disposição. Como consequência, firmou-se um caminho rumo à chamada “descommoditização”, na qual as empresas têm o objetivo de gerar melhoramentos nos produtos por meio de etapas contínuas de agregação de valor.

Para se firmarem nesse novo caminho, as empresas criaram um reposicionamento estratégico, deixando para trás a produção de bens básicos ou semi-elaborados e dando mais atenção para produtos de maior teor tecnológico. Por conta disso, ocorreram muitas fusões e

absorções de empresas. “Nos anos 90, as configurações industriais competitivas mostram-se mais enxutas, mais concentradas em termos patrimoniais e mais integradas em termos de linhas de produtos que no passado.” (FERRA; KUPFER; HAGUENAUER, 1997, p.21).

Já os setores de menor intensidade de capital, onde estão as pequenas e médias empresas, formaram redes cooperativas horizontais em vista do avanço dos gastos competitivos em P&D, formação de mão-de-obra e aperfeiçoamento gerencial. Pelo compartilhamento e melhor divisão do trabalho as empresas conseguem ter acesso aos recursos produtivos, que não conseguiriam sozinhas, fundamentais para a operação em condições competitivas, propiciando uma maior eficiência empresarial.

Originaram-se economias de aglomeração através da criação de pólos regionais de produção, muitas vezes apoiados pelo Estado. Foram feitas também alianças estratégicas, formando redes de empresas, para desenvolverem conjuntamente programas de pesquisa cooperativa e enfrentarem o aumento da complexidade tecnológica e dos custos das atividades de pesquisa.

Para Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997, p.22), outro acontecimento importante das configurações da indústria é a intensificação da cooperação vertical. Quase todos os setores da atividade industrial, incluindo a produção agropecuária no caso da agroindústria, estão adotando formas avançadas de articulação entre empresas. Grandes parcerias entre produtores, fornecedores, clientes e entidades tecnológicas levam a relações inter setoriais muito fortes, gerando condições estruturais apropriadas para o aumento da competitividade de todos os elos da cadeia produtiva. Por meio de processos de terceirização e subcontratação observa-se a própria reestruturação da cadeia de produção. A redivisão do trabalho torna a cooperação uma importante fonte de competitividade para a indústria quando permite às empresas operarem com graus ótimos de especialização.

Por último, em uma das pontas do triângulo apresentado por Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997, p.23) está o regime de incentivos e regulação da concorrência, que precisa ser dinâmico e atraente para que as firmas sejam fortalecidas e tenham disposição de competirem nos mercados. Os incentivos têm a intenção de aumentar a capacidade de resposta das empresas perante os obstáculos da economia, e as regulações procuram condicionar os seus comportamentos em direções socialmente desejáveis.

O regime de incentivos e regulações que os Estados colocam em prática apresentam características diferenciadas para cada setor e tem forte controle nas decisões de competitividade dos múltiplos ramos industriais. Os mesmos autores dizem que nos países da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico), por exemplo, no

que se refere aos incentivos, foram distribuídos US\$ 260 bilhões entre 739 programas de apoio às atividades industriais durante os anos de 1986 e 1989, valor que equivale a 3% do valor adicionado pela indústria nesses países. O dinheiro desses incentivos vai para o fomento da competitividade, direcionada para complementar a capacidade de concorrência externa, apoiar atividades de P&D e difusão tecnológica e “salvaguardar a indústria dos países da OCDE”. (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997, p.23).

Ainda segundo estes autores, nos países da OCDE, três grupos de setores são contemplados com os programas de incentivos oferecidos pelos governos com a finalidade de dar suporte à capacidade de concorrência das empresas. Os setores são:

- As indústrias que estão iniciando suas atividades são apoiadas por muitas iniciativas voltadas para a diminuição dos custos das atividades de P&D quando estão envolvidas com as chamadas tecnologias críticas. Outros mecanismos que são mais usados pelo Estado são esquemas de minimização dos riscos dos investimentos tecnológicos que levam a uma maior aproximação entre sistema financeiro e empresas inovadoras.
- Os setores como as indústrias automobilísticas, aeroespacial e eletrônica, que ficam mais fracos com a intensificação da concorrência internacional, recebem medidas de proteção tarifária e não-tarifária, e também incentivos fiscais e financeiros à produção e à exportação. São programas temporários que têm a finalidade de reestruturar essas indústrias apontando para o aumento da competitividade.
- Exemplos como das indústrias têxtil, siderúrgica e construção naval, que estão em declínio nos países da OCDE, formam o terceiro grupo de setores. A ajuda aqui vem em incentivos especiais de regulação da concorrência para dissolver ao longo do tempo os impactos negativos das perdas de emprego e renda conseqüentes da diminuição da importância desses setores na matriz indústria, principalmente em regiões que se especializaram nessas atividades.

2.6.3 Fatores Sistêmicos

Os fatores sistêmicos são as características gerais do sistema econômico, estão ligados com a importância das externalidades para a empresa produtiva, e sobre os quais as empresas têm pouca ou nenhuma influência.

Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997, p.24), dividem este grupo de fatores em seis categorias de determinantes sistêmicos da competitividade: macroeconômicos, político-institucionais, legais-regulatórios, infra-estruturais, sociais e por fim determinantes internacionais. Segundo eles estes determinantes desempenham função decisiva com relação a competitividade das empresas industriais.

Do lado da oferta afetam as condições de custos e qualidade em que estão disponíveis os “insumos” materiais, humanos, organizacionais e institucionais que moldam o sistema de aprendizado, incorporação e geração de inovações de processo e produto. Do lado da procura, definem em que medida e em que termos a sociedade demanda o desempenho competitivo de suas empresas, através de desafios, estímulos e exigências vindos tanto dos mercados como também de outras instituições e do Estado (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997, p.25).

2.6.3.1 Determinantes Macroeconômicos

Incluem o regime cambial, políticas de regulação e características do sistema de crédito da economia. Todos estes itens possuem impactos importantes sobre a competitividade industrial. A determinação da rentabilidade do setor exportador depende do nível da taxa de câmbio. E para que se preserve a capacidade de competição da indústria local diante da concorrência internacional é preciso ter um regime cambial que evite uma sobrevalorização cambial corrente, pois uma taxa de câmbio relativamente estável diminui os riscos ligados às exportações.

Para reduzir os custos advindos da incerteza é necessário o controle do processo inflacionário, que também ajuda as empresas a formarem estratégias competitivas agressivas de inovação e conquista de mercados com métodos de cálculo além do curto prazo.

De acordo com Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997, p.25), as empresas se beneficiam das economias de escala e de aprendizado, naturais de mercados internos em desenvolvimento, quando existe um crescimento contínuo do produto interno bruto, o que também cria um ambiente de baixa incerteza e boas oportunidades de investimento. Já as

características do sistema de crédito da economia, auxiliam na disponibilidade e custo de financiamento de projetos mais intensivos em tecnologia, os quais são de alto risco e têm um longo prazo de maturação.

2.6.3.2 Determinantes Político-institucionais

Abrangem, segundo Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997, p.27), a política de comércio exterior e tarifária, a política tributária, o uso seletivo do poder de compra do governo e a política científica e tecnológica, que são instituições, políticas e práticas que o Estado usa para se relacionar com o setor industrial.

Podem ter efeitos positivos ou negativos sobre a competitividade dependendo das tendências da economia internacional. Assim, são muito importantes em determinados momentos ou simplesmente não ajudam em nada em outros.

Os acordos de comércio, incentivos à exportação e proteção de setores com potencial exportador são definidos pelas políticas de comércio exterior e tarifária. Incentivos fiscais e boas políticas tributárias que ajudam a entrar em determinados acordos ou blocos de comércio também influenciam fortemente a competitividade.

Ao apresentar uma boa infra-estrutura com universidades, centros de pesquisa e serviços tecnológicos, e ao estimular a modernização permanente da indústria local, a política científica e tecnológica com certeza tem uma boa influência sobre a competitividade.

Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997, p.28) dizem que, em consequência das restrições fiscais vividas pelos países membros da OCDE, a partir dos anos 80 caíram os gastos públicos reservados ao auxílio de caráter genérico ao investimento. Mas em compensação, ficaram mais importantes as medidas de contribuição ao crescimento regional, a pequenas e médias empresas e ao emprego, as quais têm o objetivo de amparar o tecido industrial, diminuir as desigualdades de renda entre regiões e proteger o emprego.

2.6.3.3 Determinantes Legais-regulatórios

Para Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997, p.28), a defesa da concorrência e do consumidor, a defesa do meio ambiente, o regime de proteção à propriedade intelectual e de controle do capital estrangeiro são os fatores regulatórios que formam e fortalecem o ambiente competitivo.

Juntamente com estes itens estão as políticas tarifária e de comércio exterior, a aplicação de leis anti-dumping e anti-subsídios e do código de salvaguardas comerciais para formarem o regime de concorrência em andamento.

Ainda de acordo com os mesmos autores, quando garantem um alto nível de contestabilidade nos diversos mercados e estimulam estratégias empresariais, as políticas de concorrência, consumidor e meio ambiente têm forte influência sobre a competitividade.

Através do monitoramento de práticas concorrenciais para impedir abusos de posição dominante, os determinantes legais-regulatórios têm o objetivo de expandir ou introduzir a rivalidade entre empresas e em setores ou serviços antes dominados ou muito regulamentados pelo Estado.

A capacitação das agências públicas se tornou um fator sistêmico muito importante para a competitividade, isso ocorreu em consequência dos requisitos impostos pelas políticas de concorrência e comercial e da necessidade de administrar muito bem os determinantes legais-regulatórios cada vez mais complexos.

2.6.3.4 Determinantes Infra-estruturais

Dentro destes determinantes estão a oferta de energia, transporte e telecomunicações.

Segundo Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997, p.29), os custos de todo o sistema industrial e conseqüentemente a competitividade das empresas dependem muito da disponibilidade de um abastecimento de energia abundante, satisfatório e de confiança com baixos custos.

A situação da infra-estrutura do sistema de transportes como um todo também é importante, por comprometer os custos dos insumos utilizados pelos exportadores, e também por ser um dos elementos que possibilita a integração do mercado interno e o precedente aproveitamento das economias de escala daí derivadas.

Conforme os mesmos autores, além da oferta de energia e do sistema de transportes, uma rede de telecomunicações de baixo custo e alta qualidade é um requisito indispensável para a entrada em mercados externos mais ativos e também é fator estratégico para a competitividade “no que diz respeito à integração do mercado interno e seus impactos sobre o nível geral de eficiência do sistema industrial.” (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997, p.30)

Para haver dinamismo na competitividade, não é importante somente que os custos sejam baixos, mas que haja investimentos constantes no melhoramento dos determinantes infra-estruturais.

2.6.3.5 Determinantes Sociais

Dizem respeito à educação e qualificação da mão-de-obra, à natureza das relações trabalhistas e ao padrão de vida dos consumidores.

Para Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997, p.30), é impossível a criação e a inclusão de determinadas inovações sofisticadas e com um bom nível de qualidade e produtividade sem uma mão-de-obra educada e qualificada por ótimos técnicos e cientistas da área.

A empresa e conseqüentemente a produtividade industrial são com certeza influenciadas positivamente quando existem sistemas de relações trabalhistas que fazem crescer a cooperação entre patrões e empregados e que geram maior envolvimento da força de trabalho na tomada de decisões, minimizando greves e conflitos.

O tamanho e o grau de sofisticação do mercado consumidor externo dependem em parte do padrão da vida da população e da distribuição de renda vigente. É formada uma ampla massa de consumidores sofisticados e exigentes quando existem padrões de vida relativamente altos e distribuição de renda não muito desigual, e como conseqüência disso, há um aumento da produtividade e da qualidade, que impulsionam a competitividade da indústria local.

2.6.3.6 Determinantes Internacionais

Referem-se ao impacto das principais tendências da economia mundial e à maneira como a economia local se insere na economia internacional, envolvendo a dimensão produtiva e financeira.

De acordo com Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997, p.31), os fatores mais significativos das dimensões produtiva e financeira são as tendências de fluxos de comércio internacional, dos investimentos externos diretos e as tendências dos movimentos internacionais de capital financeiro incluindo a direção, natureza, modalidade e condições de acesso aos fluxos de financiamento externo.

Para os mesmos autores, os fatores decisivos para a incorporação de progresso técnico na economia local são o ritmo e a direção dos fluxos de investimento externo direto.

Citam as multinacionais como importantes fontes para a entrada de inovações de produtos e processos no nível mundial. Mesmo sendo clientes, fornecedoras ou até concorrentes das firmas locais, as multinacionais alavancam o processo competitivo e estimulam a modernização contínua das estratégias competitivas das empresas locais.

A estabilidade macroeconômica, o bom andamento e crescimento da economia local e em especial os investimentos intensivos em tecnologia, que têm maior risco e ao mesmo tempo são mais significativos para a competitividade das empresas locais, dependem muito das tendências dos movimentos internacionais de capital financeiro, as quais definem o padrão de financiamento externo da economia

Para finalizar, é muito importante analisar os fatores internos e também externos das empresas, verificar as capacitações que as firmas possuem e que podem adquirir, levar em conta as condições do mercado local e internacional e também os padrões de concorrência vigentes para que se possa determinar a competitividade. Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997, p.32) destacam a busca incessante pela inovação e estar sempre na frente nos momentos de introdução de novos produtos, processos, sistemas de comercialização e formas de articulação com fornecedores, como as características gerais e mais importantes para que prevaleça a rivalidade e/ou competitividade saudável entre as indústrias e empresas.

2.7 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

A estratégia é o procedimento que mostra como as empresas competem no mercado, as metas escolhidas e as maneiras como serão atingidas estas metas. A estratégia competitiva combina os fins (metas) que a empresa deseja alcançar e os meios (políticas) que pretende usar para chegar ao sucesso (PORTER, 1986).

De acordo com Thompson e Strickland (2000, p.153), a estratégia deve ter a intenção de oferecer aos compradores o que eles percebem como valor superior, podendo ser um produto de boa qualidade com um preço reduzido, ou um produto tão melhor que compense gastar uma quantia maior com ele. Para eles, uma vantagem competitiva sustentável dá a base para as estratégias competitivas vencedoras de negócios.

Uma empresa tem vantagem competitiva sempre que tiver a vantagem sobre as rivais para atrair os clientes e defender-se contra as forças competitivas. Existem muitas fontes de vantagem competitiva: ter o produto mais bem feito do mercado, ser capaz de proporcionar serviço superior ao cliente, obter custos mais baixos que os rivais, estarem numa localização geográfica mais conveniente, tecnologia patenteada, características e estilos mais atraentes para o comprador, menor tempo

de desenvolvimento e teste de novos produtos, nome de marca bem conhecido e reputação, proporcionar aos compradores um valor maior pelo dinheiro (combinação de boa qualidade, bom serviço e preço aceitável) (THOMPSON; STRICKLAND, 2000, p.153).

As ações que a empresa adota para atrair os clientes, agüentar as pressões competitivas e reforçar sua posição no mercado também compõem sua estratégia competitiva. A finalidade é “matar” as empresas rivais, conquistar vantagem competitiva no mercado e gerenciar uma freguesia fiel, sendo que a estratégia competitiva abrange uma área menor que a estratégia do negócio, tratando “exclusivamente do plano de ação da gerência para competir com sucesso e criar valor para o cliente” (THOMPSON; STRICKLAND, 2000, p.154).

Os mesmos autores dizem que existem muitas variações de estratégias e como elas são usadas. Eles consideram e destacam cinco categorias de estratégia competitiva: liderança ou provedor de custos baixos, estratégia de grande diferenciação, fornecedor de melhor custo, estratégias de enfoque baseadas em custos menores e na diferenciação, sendo que as duas últimas podem ser colocadas em um mesmo grupo porque tem apenas a base da vantagem competitiva como característica que as diferem. Thompson e Strickland (2000) abordam estas estratégias mostrando como e quando a empresa deve usá-las e esclarecendo quais as vantagens e os riscos de cada uma delas.

2.7.1 Estratégia de Liderança ou Provedor de Baixo Custo

Se a empresa escolher este tipo de estratégia, precisa esforçar-se ao máximo para ser a detentora de baixo custo geral de um produto ou serviço atraente para uma grande faixa de clientes e deve aplicá-la em mercados onde muitos compradores são sensíveis aos preços. O ponto central de toda a estratégia de negócios da empresa deve ser o baixo custo para que se alcance a liderança de custos baixos. Porém, uma estratégia de baixo custo não deve fazer com que o produto se torne de má qualidade, com a intenção de apenas atrair o comprador com um preço menor. “A base de um líder de baixos custos, para a vantagem competitiva, são os custos gerais menores que os custos de seus concorrentes” (THOMPSON; STRICKLAND, 2000, p.156).

Segundo Thompson e Strickland (2000, p.156) existem dois jeitos de conseguir fazer com que os custos cumulativos de uma empresa, ao longo da cadeia de valor, sejam menores que os do concorrente:

- **(1) Controlar o Impulsionador de Custo:** leva em consideração a maneira como se comportam os custos em cada atividade em toda a cadeia de valor. Os autores citados acima determinam duas categorias de maiores impulsionadores de custos.

A primeira categoria são os impulsionadores de custos industriais, os quais abrangem as economias ou deseconomias de escala, os efeitos da aprendizagem e da experiência, ligações com outras atividades na cadeia, o compartilhamento de oportunidades com outras unidades de negócios dentro da empresa, os benefícios da integração vertical e as variáveis de localização.

De acordo com Thompson e Strickland (2000, p.159), pode-se encontrar economias e deseconomias de escala em quase todos os segmentos da cadeia de custos da atividade. Ter linhas de produtos mais simplificadas e planejar maiores lotes de produção para um número menor de modelos ajudam a obter economias de fabricação. Já os produtos que são diferentes em cada país, geram maiores custos para as empresas globalizadas em decorrência da incapacidade de alcançar a escala mais econômica de produção de cada modelo. Com uma expansão de vendas regionais, e com uma equipe de vendas organizada geograficamente, para que um vendedor possa fazer pedidos maiores em cada visita de venda e reduza seu tempo de viagem nestas visitas, também consegue-se gerar economias de custos. Os custos das vendas e de marketing podem ser amortizados com uma maior participação no mercado local ou regional.

Com relação à aprendizagem e à experiência, os autores dizem que:

As economias de custo baseadas na experiência podem ser obtidas de um layout melhor, ganhos na eficiência da mão-de-obra, depuração da tecnologia, modificações no projeto do produto que melhoram a eficiência da fabricação, reprojeção das máquinas e equipamentos para aumentar velocidade de operação, obtenção de exemplares do produto da rival para mandar os engenheiros de projeto estudar como eles são feitos, e informações sobre empresas rivais, fornecidas por fornecedores, consultores e ex-empregados. (THOMPSON; STRICKLAND, 2000, p.159)

Modificar ou construir equipamentos internos na empresa, valorizar e manter funcionários importantes, restringir a quantidade de informações espalhadas através dos empregados e instituir contratos de sigilo com eles, também auxiliam na obtenção de benefícios de economia com a aprendizagem.

Outras maneiras de obter economias de custo, controlando os impulsionadores de custos industriais, são criar uma melhor coordenação juntamente com uma otimização de atividades interligadas e fazer um compartilhamento de custos e conhecimento com uma

unidade irmã quando as atividades são parecidas, para que se possa reduzir o tempo gasto no aprendizado de uma nova tecnologia, alcançar maior capacidade de utilização e atingir as economias de escala (THOMPSON;STRICKLAND, 2000, p.160).

As variáveis de localização como nível de salários, taxas, custos de energia e custos de transporte também devem ser consideradas. Há chances de reduzir custos quando existe uma distância pequena entre unidades irmãs, assim como “pela transferência de fábricas, escritórios de campo, almoxarifados, ou escritórios centrais” (THOMPSON;STRICKLAND, 2000, p.161).

Na segunda categoria estão os impulsionadores de custos de execução, que incluem as considerações de tempo associadas com as vantagens e desvantagens de ser o primeiro a mudar, porcentagem de utilização da capacidade, escolhas estratégicas e decisões operacionais.

Segundo Thompson e Strickland (2000, p.161), algumas vezes consegue-se ter um custo baixo quando é a primeira grande marca a entrar ou mudar no mercado. Mas podem ocorrer casos em que as empresas que entram ou mudam posteriormente fogem dos custos do desenvolvimento da produção e marketing que as primeiras já tiveram, ou têm benefícios na compra de equipamento de segunda ou terceira geração quando há desenvolvimento de tecnologia ou produto.

Utilizar uma maior porcentagem da capacidade e encontrar modos para diminuir as oscilações da sua utilização sazonal geram uma vantagem de custo significativa, pois “pulveriza os custos indiretos por um maior volume de unidades e melhora a eficiência dos ativos fixos” (THOMPSON;STRICKLAND, 2000, p.161).

Quanto às estratégias e decisões operacionais, os mesmos autores dizem que o abatimento de custos depende de decisões tomadas por gerentes em diferentes níveis. Decidir acrescentar ou reduzir características de desempenho do produto, pagar salários mais altos ou mais baixos para os empregados em relação às concorrentes, incorporar ou não mais serviços aos clientes são alguns exemplos de alternativas que incorrem em impactos nos custos.

Os gerentes devem ter criatividade e firmeza para continuar puxando os custos para baixo, e para isso precisam entender como funcionam as duas categorias de impulsionadores e assim conseguirão reduzir os custos em cada atividade em que exista esta possibilidade.

- **(2) Renovar a Composição da Cadeia de Valor:** considerada a segunda forma de tentar fazer com que os custos gerais sejam menores que os da concorrente, abrange as atitudes fundamentais que a empresa pode tomar para atingir vantagens de custos

reconfigurando sua cadeia de valor. Dentre alguns exemplos destas atitudes estão: a facilitação do projeto do produto, retirada de tudo que for extra oferecendo somente o básico, tentativas de encontrar formas para fugir da utilização de matéria-prima ou componentes caros, o emprego de vendas diretas para o cliente final e abordagens de marketing que cortem os custos e margens sempre altos dos atacadistas e varejistas e por último, como já citado anteriormente, mudanças das instalações para junto dos fornecedores ou clientes (THOMPSON; STRICKLAND, 2000, p.162).

Quando os fabricantes de baixo custo procuram incessantemente economias de custos ao longo da cadeia de valor, tornam-se bem sucedidos. Estes fabricantes usualmente possuem uma cultura corporativa muito forte e são os pioneiros em economizar os recursos de consumo e são “agressivos no comprometimento de fundos para projetos e programas que prometem a eliminação dos custos”(THOMPSON; STRICKLAND, 2000, p.163).

Para finalizar as considerações sobre a primeira estratégia genérica, de liderança de baixo custo, Thompson e Strickland (2000, p.165) mostram como as empresas podem se defender contra as cinco forças competitivas usando esta estratégia, quando ela funciona melhor e quando é mais poderosa e quais são os seus riscos.

Com relação à defesa contra as forças competitivas, para os mesmos autores, quando a empresa é líder em baixo custo, ela pode se defender dos concorrentes rivais através da base de preço, usando a atratividade de preço pequeno como uma maneira de extrair a posição de vendas e participação no mercado das concorrentes, para ganhar lucros acima da média. Pode usar a mesma alternativa do preço baixo, para se defender da possibilidade da entrada de novas empresas e da concorrência dos substitutos, pois o poder do preço do detentor de baixo custo funciona como uma barreira contra novas entradas e como defesa contra empresas que estejam tentando invadir o mercado com um produto ou serviço substituto. O custo reduzido proporciona à empresa uma proteção parcial da margem de lucro para defender-se contra o poder de barganha dos compradores, “porque clientes fortes raramente conseguem barganhar o preço abaixo do preço de sobrevivência do próximo vendedor de melhor custo” (THOMPSON; STRICKLAND, 2000, p.165).

Já para encarar o poder de barganha de fornecedores, Thompson e Strickland (2000, p.165) dizem que o fabricante de baixo custo que tiver uma maior eficiência como fonte principal de sua vantagem de custo, estará mais protegido que os rivais contra fornecedores poderosos.

No que diz respeito à questão de quando a estratégia de provedor de baixo custo funciona melhor, Thompson e Strickland (2000, p.166) dizem que esta estratégia fica mais

atraente e influente quando os compradores forem muito sensíveis ao preço e basearem sua decisão de compra no vendedor que apresentar o melhor preço. Sendo assim, o baixo custo é a única vantagem competitiva que interessa nos mercados em que os rivais concorrem principalmente em termos de preço.

Quanto aos riscos e desvantagens que uma estratégia de liderança de custos possui, os mesmos autores citam alguns exemplos como: uma descoberta tecnológica, que pode oferecer uma redução de custos para os rivais, e a intenção das concorrentes de imitar os artifícios de custo baixo do líder. Existe também, o risco de a empresa ficar tão obcecada em baixar custo que acaba esquecendo de desenvolver o seu produto e de acompanhar as mudanças de interesse dos compradores, os quais podem optar por produtos concorrentes, deixando a empresa para trás, pois podem querer, além de produtos baratos, produtos de qualidade e desenvolvidos.

Para evitar os riscos de uma estratégia de liderança de custo baixo, os gerentes devem compreender que o objetivo estratégico é custo baixo em **relação aos concorrentes** e não um custo baixo absoluto. Na busca do custo baixo, os gerentes devem tomar o cuidado de não eliminar as características e serviços que os compradores consideram essenciais. Além disso, o valor de uma vantagem de custo, de uma perspectiva de estratégia competitiva, depende de sua sustentabilidade. A sustentabilidade, por sua vez, depende de saber se os meios que a empresa utilizou para obter sua vantagem de custos são difíceis de ser imitados pelos rivais (THOMPSON; STRICKLAND, 2000, p.167).

2.7.2 Estratégia de Diferenciação

Esta estratégia busca diferenciar o produto da empresa em relação ao mesmo produto oferecido por rivais com a intenção de atrair uma grande faixa de compradores.

A empresa precisa estar muito atenta às necessidades e ao comportamento dos consumidores para ter sucesso com uma estratégia de diferenciação. Só assim poderá saber o que é importante para os compradores, o que constitui valor e quanto estão dispostos a pagar por algo que diferencia o produto ou serviço do produto dos rivais. Quando um grande número de compradores se tornam muito interessados e fortemente atraídos pelas características diferenciadoras de um produto, a vantagem competitiva aparece, ficando mais forte à medida que a atração por atributos distintos aumenta (THOMPSON; STRICKLAND, 2000, p.167).

Os mesmos autores dizem que existem várias maneiras de incorporar a diferenciação, como por exemplo, um sabor diferente, peças de reposição sempre disponíveis,

liderança tecnológica, uma linha completa de produtos, imagem e reputação de topo de linha. Uma boa estratégia de diferenciação conquista a lealdade do cliente, faz com que a empresa possa comandar um preço recompensador para seus produtos e aumenta a lucratividade quando o preço um pouco maior pedido pelo produto ultrapassa os custos maiores advindos da diferenciação.

Para Thompson e Strickland (2000, p.168), uma diferenciação de sucesso depende de atividades que existem no sistema da cadeia de valor, e não apenas de marketing, propaganda e qualidade. Eles consideram seis atividades onde se encontram oportunidades de diferenciação: (1) Atividades de procura e compras que comprometem o desempenho ou qualidade do produto final da empresa; (2) Atividades de P & D orientadas para o produto que ajudem a melhorar o projeto, aumentar a variedade de produtos e reduzir o tempo de desenvolvimento das novidades; (3) Atividades de P & D orientadas para o processo de produção que possibilitem a fabricação conforme o pedido do comprador, confiança e segurança no que diz respeito ao meio ambiente; (4) Atividades de fabricação com potencial para evitar defeitos, melhorar a cobertura da garantia e aparência do produto; (5) Atividades de Logística de saída e atividades de distribuição que possibilitem maior agilidade nas entregas e estoques menores; (6) Atividades de marketing, vendas e serviços como assistência técnica de qualidade, agilidade na manutenção, informações mais detalhadas sobre os produtos para os compradores, melhores condições de crédito e mais frequência de visitas de vendas.

Além de todas estas atividades da cadeia de valor, uma estratégia de diferenciação bem-sucedida precisa criar valor para o cliente. Thompson e Strickland (2000, p.170), citam três maneiras de fazer isso. A primeira é reduzir os custos gerais do comprador para usar o produto da empresa, incorporando características e atributos no produto que diminuam o tempo de espera, de manutenção e as necessidades de outros insumos para usar o produto por exemplo.

Uma segunda alternativa é aumentar o desempenho que o cliente espera do produto, reunindo características que proporcionem um atendimento “às necessidades e exigências dos usuários mais completamente que o atendimento proporcionado pelos concorrentes”(THOMPSON; STRICKLAND, 2000, p.172). E a terceira opção de criar valor é aumentar o contentamento do cliente de forma não-econômica ou intangível, como “as marcas Rolex, Jaguar, Cartier, Ritz-Carlton e Gucci que têm vantagem competitiva baseada na diferenciação associada ao desejo do cliente por status, imagem, prestígio, modismo de consumidor classe A, acabamento superior” (THOMPSON; STRICKLAND, 2000, p.170).

O produto diferenciado deve fazer com que o consumidor não perceba o valor somente em uma embalagem atrativa, ou em campanhas de propagandas, mas que também perceba o valor também nas “instalações do vendedor, nas listas de clientes, participação no mercado, tempo de negócio, profissionalismo, aparência e personalidade do pessoal que faz os contatos com os clientes” (THOMPSON; STRICKLAND, 2000, p.172).

Os esforços para chegar a uma diferenciação geralmente fazem os custos aumentar, por este motivo, após os gerentes encontrarem a melhor maneira de criação de valor para o cliente, eles precisam tomar decisões para que os atributos criadores de valor colocados no produto tenham um custo admissível.

O custo para obter uma diferenciação do produto deve ser compensado com a imposição de um preço adicional, aumentando a margem de lucro, ou com um volume de vendas bem maior quando a margem de lucro é menor.

Para Thompson e Strickland (2000, p.173), o ideal é adicionar itens diferenciadores que não sejam caros e que satisfaçam o comprador e aumentem seu interesse. Não elevar os custos unitários gerais muito além dos custos dos concorrentes, para assim não ter que cobrar muito a mais do consumidor, é o pré-requisito mais importante na busca da diferenciação.

A diferenciação é mais atrativa e implica em vantagem competitiva mais firme e mais lucrativa quando é baseada em habilidades e técnicas superiores, na qualidade do produto e na criação de mais valor pelo dinheiro. Itens que são amplamente percebidos e valorizados pelos compradores e mais difíceis de serem copiados ou ultrapassados pelos rivais (THOMPSON; STRICKLAND, 2000, p. 174).

Entretanto, a estratégia de diferenciação também tem seus riscos. Um deles, é que uma estratégia de baixo custo pode vencer facilmente se os compradores perceberem pouco valor nos atributos diferenciadores. A imitação é outro risco, pois se os concorrentes imitarem muito rápido todas as mudanças desenvolvidas, a empresa nunca conseguirá ter uma diferenciação real.

Deve-se tomar o cuidado de não optar por diferenciar em alguma coisa que não diminui o custo do comprador e não seja conveniente. Não pode-se ter uma diferenciação muita exagerada que faça com que o preço fique muito alto, ou que ultrapasse as necessidades do comprador (THOMPSON; STRICKLAND, 2000, p. 174).

Enfim, para a diferenciação ser bem sucedida, as empresas devem ir atrás de distinções duradouras, que muitas vezes podem custar caro, mas que sejam difíceis de serem imitadas e superadas pelos concorrentes rivais.

2.7.3 Estratégia de Ser o Provedor de Melhor Custo

Esta estratégia tem o objetivo de oferecer aos clientes mais valor pelo dinheiro, combinando a ênfase de custo baixo com ênfase de diferenciação classe A. E é chamada de estratégia de provedor de melhor custo porque “a meta é obter os melhores (mais baixos) custos e preços em relação aos produtores de produtos comparáveis” (THOMPSON; STRICKLAND, 2000, p.155).

O intuito é transformar-se em provedor de baixo custo de um produto ou serviço de qualidade muito boa, ótima, “para depois usar a vantagem de custo a um preço mais baixo que o das marcas que tenham atributos comparáveis” (THOMPSON;STRICKLAND, 2000, p.176).

Com relação à vantagem competitiva, para ela aparecer, a empresa precisa praticamente igualar a qualidade, as características e performance do produto das rivais, tudo a um custo menor. Para Thompson e Strickland (2000, p.176), o que faz um provedor de melhor custo se diferenciar dos demais, é sua desenvoltura para aplicar itens e características diferenciadas em produtos topo de linha e simultaneamente manter os custos baixos.

Esta estratégia pode trazer mais benefícios do que uma estratégia de diferenciação pura, associada com a superioridade do produto, em mercados nos quais a variedade de compradores faz com que a diferenciação do produto vire regra e muitos compradores são sensíveis ao preço e ao valor. “Isto acontece porque um detentor de melhor custo pode posicionar-se no centro do mercado com um produto de qualidade média a um preço abaixo da média ou um produto muito bom a um preço médio” (THOMPSON; STRICKLAND, 2000, p.176).

2.7.4 Estratégias Enfocadas ou de Nichos de Mercado

Thompson e Strickland (2000, p. 177) reúnem neste mesmo grupo as duas estratégias genéricas de enfoque, pois elas se diferenciarem apenas na base de vantagem competitiva, uma delas é baseada em custos menores e a outra é baseada na diferenciação.

Para os mesmos autores, o que distingue estas estratégias das outras é o fato de que agora a atenção é centralizada apenas em uma pequena fatia do mercado total. Especificidades como localização geográfica, necessidades especiais de utilização do produto, ou itens que atraem um interesse especial de certos consumidores são que definem a fatia, nicho ou segmento alvo do mercado.

Ter os custos mais baixos que os custos dos concorrentes para satisfazer o nicho do mercado e ter a habilidade de proporcionar aos integrantes do nicho alguma coisa diferente das rivais são respectivamente as bases de enfoque para a vantagem competitiva destas duas estratégias. A que se baseia em custos baixos precisa atender às necessidades dos compradores do seu nicho com um custo menor comparado aos dos concorrentes, e a que se baseia na diferenciação “depende da existência de um segmento de compradores que demande os únicos atributos do produto” (THOMPSON; STRICKLAND, 2000, p.177).

O nicho alvo do mercado escolhido pela empresa deve ter tamanho suficiente para que seja lucrativo para a empresa, precisa ter boas possibilidades de crescimento e não pode ser decisivo para o sucesso de grandes concorrentes. Estes são alguns requisitos a serem atendidos para que uma estratégia de enfoque baseada em baixo custo ou na diferenciação seja atrativa. Além disso, a empresa tem que ter recursos, capacidade e boa reputação para atender o segmento com eficiência e defender-se contra as rivais (THOMPSON; STRICKLAND, 2000, p.179).

A competência, a capacidade competitiva e inigualável e as habilidades especializadas da empresa, que se concentra em satisfazer um nicho do mercado, fazem com que ela enfrente os concorrentes, crie barreiras e dificuldades para a entrada de novas empresas e fabricantes de produtos substitutos e diminua o poder de barganha dos clientes que não terão coragem de mudar para uma empresa rival que não consiga servi-los. Desse modo:

A estratégia de enfoque funciona melhor (1) quando as empresas que operam em segmentos múltiplos têm dificuldade para atender às necessidades do nicho ou quando este atendimento custa muito caro, (2) quando não existe outra rival tentando especializar-se no mesmo segmento, (3) quando uma empresa não tem os recursos para atacar uma parte maior do mercado total e (4) quando a indústria tem muitos segmentos diferentes, permitindo assim que a empresa que adotou a estratégia de enfoque escolha um segmento atrativo adequado à sua capacidade e vigor (THOMPSON; STRICKLAND, 2000, p.180).

Mas, a estratégia de enfoque também possui seus riscos, os quais segundo Thompson e Strickland (2000, p.180) são praticamente os mesmos que as outras estratégias têm. Os concorrentes descobrirem maneiras de se igualar à empresa no atendimento ao mercado alvo, a possibilidade de os clientes do nicho mudarem para os atributos do produto procurados pelo mercado como um todo e o segmento ser tão atrativo que encha de concorrentes fazendo com que os lucros diminuam são alguns exemplos de riscos.

2.8 ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS

Estas são as estratégias buscadas por cada área funcional ou departamento de uma unidade de negócio ou empresa. Elas tratam do desempenho e atuação destas áreas e possuem comportamentos diferentes e variações dependendo da estratégia genérica escolhida pela empresa.

As áreas funcionais incluem a administração de compras e materiais, administração de produção/operações, finanças, administração de recursos humanos, marketing, administração de sistemas de informação e pesquisa e desenvolvimento, e para que cada uma delas possa atingir suas metas é preciso que haja uma boa inter-relação entre suas atividades, pois “o que determina a eficácia da estratégia genérica da unidade é quanto cada uma das tarefas funcionais das unidades de negócio se mescla de forma homogênea” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p.227).

Os mesmos autores ainda dizem que muitos funcionários dão valor apenas aos seus respectivos setores dentro da empresa, e não se importam de que maneira isso afeta a atuação das outras áreas, o que faz com que a empresa saia perdendo, pois para que as necessidades dos clientes sejam completamente satisfeitas, os funcionários devem ter a consciência de que todos os setores precisam ser harmonicamente integrados. E é esta integração das estratégias funcionais e sua importância que os autores citados acima analisam.

2.8.1 Administração de Compras e Materiais

Esta área funcional está presente em todas as empresas e organizações, é responsável por encontrar, avaliar e convidar fornecedores potenciais para cotações de preços e licitações, assim como negociar preços e formas de pagamento, fazer os pedidos e acompanhá-los, verificar carregamentos e pagar aos fornecedores (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p.229).

Dar maior atenção para as compras com os menores custos possíveis é o principal aspecto das empresas que utilizam a estratégia de nicho-custos baixos ou a de custos baixos. As grandes conseguem comprar a preços pequenos através da sua capacidade e poder de negociação para obter bons descontos sobre a quantidade. Com relação às empresas pequenas, por meio da formação de redes setoriais, unindo-se a outras empresas do mesmo setor, elas têm bastante força para exigirem descontos de seus fornecedores.

Quando utilizam a estratégia genérica de nicho-diferenciação ou a de diferenciação, as empresas focam na busca de elementos de alta qualidade, mesmo que isso acarrete em custos maiores. De acordo com Wright, Kroll e Parnell, (2000, p.230), quando optam por uma estratégia genérica de nicho-custos baixos/diferenciação ou de custos baixos-diferenciação, as empresas enfatizam a compra de materiais a custos baixos, mas com alta qualidade. Sendo assim, o uso de estratégias múltiplas necessita uma boa combinação de planos de compra.

Do ponto de vista da administração de materiais, as funções de compras, operações de armazenamento e controle de estoques são interligadas, e por este motivo, serão eficientes somente quando forem colocadas em um mesmo conjunto. E para mostrar como estas funções são inter-relacionadas, existe o sistema de estoque just in time (JIT) – sistema de administração difundido pelas fábricas japonesas com o objetivo de diminuir o custo da administração de materiais – o qual faz com que o administrador das compras solicite aos fornecedores que enviem as peças ou produtos no momento em que foi feito o pedido, conservando em um nível mínimo os custos de estoques e de armazenamento (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p.230).

Mas, segundo os mesmos autores, este sistema JIT é muito bom no Japão, onde os grandes fabricantes compram de pequenas empresas locais a maioria dos seus materiais. Outra característica, é que o JIT pode funcionar bem quando o fabricante tem maior poder de barganha que seus fornecedores, caso contrário é melhor a empresa não usá-lo. Outras dificuldades desse sistema são que alguns fornecedores podem demorar muito para entregar em decorrência da alta demanda e ainda existe o risco de greves de funcionários que paralisam as operações de um fornecedor.

Uma saída para os grandes fabricantes tem sido a redução do número de fornecedores, para dois ou três no máximo, com a intenção de ter um maior controle dos prazos de entrega e qualidade. Isso faz com que as empresas tenham uma relação forte e confiante com os fornecedores, os quais passam a conhecer melhor as exigências e especificações dos clientes, fazendo com que a qualidade melhore e os custos baixem (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 231).

2.8.2 Administração de Produção/Operações

Para Wright, Kroll e Parnell (2000, p.231), a administração das operações é decisiva para todos os tipos de empresa apesar de estar normalmente ligada aos processos de

produção. As pequenas empresas que utilizam a estratégia de nicho-custos baixos procuram fazer investimentos iniciais pequenos em equipamentos, com a finalidade de manter os custos fixos reduzidos. As que usam a estratégia de nicho-diferenciação têm em foco uma administração de produção/operações que oferece alta qualidade, usando às vezes processos artesanais ao invés da produção em massa, pois não ficam apreensivas quanto aos custos baixos. E as unidades pequenas que utilizam estratégias de nicho-custos baixos/diferenciação têm em vista estratégias de administração de produção/operações que proporcione uma diminuição de custos acompanhada por um aumento da qualidade.

Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 235), usam o conceito da curva de experiência, o qual diz que ocorre a redução dos custos por unidade à medida que uma empresa adquire experiência na produção de um produto ou serviço, para explicar como funciona a administração de produção/operações dentro das grandes empresas, que podem reduzir seus custos através do aumento do volume de vendas. Segundo eles, este conceito usa como base três variáveis: o aprendizado, as economias de escala e as possibilidades de substituição de capital/mão-de-obra.

O aprendizado faz referência ao fato de que quanto mais um empregado exerce uma atividade, melhor e mais talentoso ele se torna nesta atividade, deste modo os aumentos de volume fazem com que o funcionário a realize constantemente, e aprenda mais sobre o produto para poder melhorá-lo com frequência. As economias de escala têm relação com as diminuições dos custos por unidade à proporção que o volume aumenta. A substituição de capital/mão-de-obra quer dizer que uma empresa pode substituir o capital pela mão-de-obra, ou vice-versa, ao passo que o volume aumenta, verificando qual opção gera custos mais baixos e é mais eficiente. Juntando estas três variáveis pode-se alcançar custos menores à medida que o volume aumenta, porém esta redução dos custos acontecerá até um certo nível de produção (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p.236).

Segundo os mesmos autores, as grandes empresas que utilizam a estratégia de custos baixos, querem obviamente reduzir seus custos. E para isso, no começo de suas operações vendem seus produtos e serviços a preços baixos ainda que esses preços sejam menores que seus próprios custos, pois os preços baixos aumentam seus volumes de vendas fazendo com que os custos diminuam através do uso da curva de experiência. Já as grandes empresas que competem com a estratégia genérica de diferenciação ou de custos baixos-diferenciação, cobram preços que estão na média ou um pouco mais altos com a intenção de adquirir participação de mercado ofertando resultados de alta qualidade. Porém, a utilização da curva de experiência pode trazer riscos, seja qual for a estratégia genérica usada. Um deles,

é que contínuo crescimento de volume faz com que a empresa invista mais em tecnologia, que pode se tornar obsoleta com o passar do tempo e trazer grandes prejuízos para os processos de administração de produção/operações.

Para Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 238), um ponto importante nesta área funcional é a qualidade dos produtos e serviços, que deve estar presente no decorrer de todo o processo de produção e não somente na finalização, deve merecer a atenção de todas as partes da empresa e é um elemento fundamental no oferecimento do produto. Fabricar um produto com qualidade reduz o número de defeitos, de rejeições, o tempo gasto em retrabalho e gera resultados atraentes em qualquer tipo de empresa.

2.8.3 Finanças

Este departamento envolve além da administração do caixa, a maneira como a empresa utiliza o crédito e as decisões que toma com relação aos investimentos de capital. As empresas que competem com a estratégia genérica de nicho-custos baixos ou de custos baixos procuram estratégias financeiras que proporcionem redução de custos neste setor, sendo que, se precisarem de empréstimos, elas buscam fazê-los em períodos em que o custo do crédito é baixo e se precisarem comprar equipamentos, procuram os que oferecem a possibilidade de reduzir os custos (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 241).

As empresas que utilizam a estratégia de nicho-diferenciação ou a de diferenciação dão ênfase a estratégias financeiras que ajudem a melhorar a qualidade, e direcionam seus recursos para o desenvolvimento de seus resultados atuais e futuros com o objetivo de estarem sempre atualizadas com as inovações ou melhorias dos concorrentes. “Em outras palavras, essas unidades de negócios fixam sua mais alta prioridade estratégica na manutenção e na melhoria da qualidade, e não em considerações financeiras (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p.241).

Por fim, de acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 241), as empresas que adotam a estratégia genérica de nicho-custos baixos/diferenciação, a de custos baixos-diferenciação ou estratégias múltiplas, usam a área funcional de finanças para diminuir custos e ao mesmo tempo aprimorar a qualidade. E por terem na maioria das vezes um bom desempenho, elas geralmente têm a área financeira mais sólida, o que lhes proporciona maior flexibilidade.

2.8.4 Pesquisa e Desenvolvimento

Para Wright, Kroll e Parnell (2000, p.241), esta área possui dois componentes básicos: P & D de produtos/serviços e P & D de processos. Com o objetivo de reduzir os custos operacionais, as empresas que utilizam a estratégia de nicho-custos baixos ou de custos baixos dão mais importância para P & D de processos. As que adotam a estratégia de nicho-diferenciação ou a de diferenciação enfatizam P & D de produtos/serviços no intuito de lançar resultados inovadores. Os dois tipos de P & D são valorizados em unidades de negócio que optam por estratégias de nicho-custos baixos/diferenciação, custos baixos/diferenciação ou estratégias múltiplas.

As empresas reduzem seus custos e ficam mais competitivas quando possuem departamentos de P & D eficazes, sendo que, a competitividade de mercado é analisada em P & D de produtos e serviços e a competitividade nos custos é analisada em P & D de processos. Entretanto, as duas funções possuem riscos, pois as inovações em processos de podem ter tecnologias muito avançadas que podem acabar atrapalhando ou nem sendo utilizadas pela empresa. E quanto às inovações em produtos/serviços, podem trazer riscos quando o lançamento de novos produtos ou serviços tem pouca demanda de mercado (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p.242).

2.8.5 Administração de Recursos Humanos

A principal meta desta área funcional é constituir uma força de trabalho que faça com que a empresa atinja seus objetivos. Mas além disso, a administração de recursos humanos é responsável pelo “recrutamento de funcionários, atribuição de cargos, compensações, avaliações de desempenho, desenvolvimento de pessoal em funcionários mais eficazes e melhoria do ambiente de trabalho” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p.243).

Segundo os mesmos autores, recentemente, uma das maiores dificuldades para o bom desenvolvimento da administração de recursos humanos têm sido o grande número de fusões e aquisições que vêm ocorrendo. Isso é um problema porque este processo implicou em demissões generalizadas e fez com que os funcionários que eram leais à empresa ficassem desiludidos, pois acreditavam que se estivessem em um bom emprego conseguiriam mantê-lo por um longo período. Dessa maneira, seja qual for a estratégia genérica utilizada, a unidade de negócio deve desenvolver um comprometimento de seus funcionários com a empresa e

com o cargo. E outro ponto importante é o trabalho em equipe, que deve ser muito apoiado e bem desenvolvido, pois funcionários integrados e cooperando uns com os outros ajuda a empresa a se tornar mais eficiente e forte.

Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 246) ainda citam o sistema de recompensas como forma de ajudar a empresa a motivar os funcionários dependendo da estratégia genérica adotada. Assim, as empresas que utilizam a estratégia de nicho-custos baixos ou a de custos baixos recompensam os funcionários que auxiliam na redução de custos. As unidades de negócio que competem com a estratégia de nicho-diferenciação ou com a de diferenciação precisam ter sistemas de recompensas que façam com que os funcionários tenham idéias inovadoras. E um sistema de recompensa que incentive os funcionários a baixar custos ou criar melhorias na qualidade deve estar presente em empresas que adotam a estratégia de nicho-custos baixos/diferenciação ou a de custos baixos-diferenciação.

2.8.6 Administração de Sistemas de Informação

Todas as áreas funcionais são de certa forma beneficiadas quando uma empresa possui um sistema de informação de boa qualidade, pois aumenta a coordenação interdepartamental à medida que possibilita que cada área funcional acesse a informação de que precisa e também que ela se comunique com outros departamentos funcionais (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 246).

Para empresas que utilizam as estratégias de nicho-custos baixos, de nicho-diferenciação, de nicho custos baixos/diferenciação, de custos baixos ou ainda de custos baixos/diferenciação, ter um sistema de informação eficiente traz cortes nos custos internos e ao mesmo tempo promove a diferenciação e a qualidade através de uma resposta mais rápida às necessidades do mercado.

De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000, p.247), muitas empresas terceirizam os seus sistemas de informação em decorrência das rápidas mudanças da tecnologia neste setor e também porque a terceirização pode diminuir os custos das empresas com informação quando seus provedores processam dados de vários clientes através de uma única estrutura geral, o que faz com que os custos mais baixos obtidos pelas economias de escala sejam repassados.

2.8.7 Marketing

Com relação à última área funcional, Wright, Kroll e Parnell (2000, p.248) afirmam que a estratégia genérica escolhida por uma empresa influencia os tipos, os preços e os canais de distribuição dos produtos e serviços que ela oferece, além de influenciar também os locais dos pontos de saída e as políticas de divulgação e promoção.

As empresas que competem com a estratégia de nicho-custos baixos ou com a de custos baixos devem focar em uma distribuição, divulgação e promoção com preços baixos. As que utilizam a estratégia de nicho-diferenciação ou diferenciação devem enfatizar ferramentas de marketing desenvolvidas e qualificadas. E as unidades de negócio que adotam a estratégia de nicho-custos baixos/diferenciação ou a de custos baixos/diferenciação devem enfatizar a distribuição especializada e divulgações e promoções a custos baixos se for possível (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 250).

2.8.8 Integração das Funções

Para Wright, Kroll e Parnell (2000, p.253), seja qual for a estratégia genérica escolhida pela empresa, é preciso que todas as áreas funcionais estejam integradas, interligadas, de forma que suas atividades e tarefas se combinem com as outras de forma homogênea. E para alcançar o sucesso e conquistar uma vantagem competitiva no mercado, as empresas ainda precisam, juntamente com esta integração e envolvimento de todas as funções, focarem em quatro pontos importantes: design de produto superior, atendimento superior ao cliente, velocidade superior e garantia superior.

O design do produto tem recebido atenção cada vez maior nos últimos anos, e seu conceito agora inclui características que não se ligam apenas à aparência. Hoje em dia, um bom design deve apresentar um produto que atenda cada preocupação do consumidor, como por exemplo a funcionalidade, se é fácil ou não de manusear e montar e também se é possível de ser reciclado nessa era de preocupação ambiental. “Um produto com bom design é atraente e fácil de fabricar, comercializar, utilizar e manter. A simplicidade é a orientação seguida pelos produtos mais bem desenhados” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p.254).

O atendimento superior e velocidade neste atendimento, também devem ser de qualidade para oferecer ao cliente valor de produto ou serviço. De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000, p.255), desenvolver e manter a qualidade do atendimento ao cliente é na maioria das vezes mais difícil do que melhorar a qualidade dos produtos, sendo que, pesquisas

mostraram que grande parte dos consumidores opta por empresas que oferecem um bom serviço de atendimento mesmo que cobrem preços mais altos por isso. Dessa maneira, as empresas precisam estar dispostas a perceber o mundo do ponto de vista do cliente, podendo rapidamente satisfazê-lo.

Com relação à garantia superior, Wright, Kroll e Parnell (2000, p.258) dizem que as empresas devem tomar providências para garantir um nível aceitável e confiável de qualidade, e não colocar garantias que caducam após um período muito curto ou possuem um número excessivo de condições. Os autores citam cinco características desejáveis que precisam ser incluídas nas garantias de produtos e serviços: (1) deve ser incondicional e sem exceções; (2) deve ser facilmente entendida; (3) deve ter sentido para garantir o que é importante para o cliente; (4) deve ser fácil de recorrer para não passar por várias camadas burocráticas; (5) o cliente não pode esperar por um longo período para ficar satisfeito.

Por fim, como podemos ver, as estratégias das áreas funcionais assim como as estratégias genéricas, são extremamente importantes para o bom desempenho, e por isso devem estar sempre sendo revistas e analisadas pelos funcionários, administradores e proprietários das empresas.

CAPÍTULO 3 AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DA EMPRESA TRÊS BARRAS TRANSPORTES LTDA.

3.1 TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS - PANORAMA DO SETOR NO BRASIL

Em nosso país o serviço realizado pelo setor do transporte rodoviário de cargas é fundamental e essencial para a economia. Segundo Araújo (2011), mais de 60% do volume de mercadorias movimentadas no Brasil é feito por este setor, e seu custo representa aproximadamente 6% do Produto Interno Bruto (PIB) do país.

A escolha pelo modal rodoviário como principal meio de transporte de carga é um fato que pode ser observado por todo mundo desde a década de 50, em consequência do desenvolvimento da indústria automobilística e devido aos baixos preços dos combustíveis e derivados do petróleo. No Brasil, o destaque para o transporte rodoviário se tornou maior nesta mesma época, também pela implantação da indústria automobilística no país e ainda pelo fato de a capital ter mudado para o Centro-Oeste, o que contribuiu para o início de vários programas de construção de rodovias. Porém, diferentemente do resto do mundo, o transporte rodoviário tornou-se uma quase exclusividade para a distribuição de cargas no Brasil, o que continua até hoje (SCHROEDER; CASTRO, 2012, p.01).

Para os Schroeder e Castro (2012, p.1), em decorrência do crescimento rápido e desproporcional do setor rodoviário em comparação com as outras modalidades nas últimas décadas, o Brasil ainda apresenta uma distribuição no transporte de carga excessivamente centrada na rodovia.

De acordo com Freitas (2004), uma das vantagens desta ênfase no transporte rodoviário é que pelo fato de o Brasil possuir dimensões continentais, esta modalidade é mais flexível e proporciona um acesso ágil às cargas, pois faz com que até as regiões mais afastadas consigam interagir com o restante das cidades. Podem-se citar como outros pontos positivos o caso de que no transporte rodoviário a unidade de carga chega até a mercadoria, enquanto em outras modalidades a mercadoria deve ir ao encontro da unidade de carga, e também o fato de que a mercadoria pode ser entregue diretamente ao cliente sem que este tenha que ir buscá-la.

Porém, existem os pontos negativos, sendo que no Brasil uma das principais desvantagens é que nossa malha rodoviária é muito precária nas regiões mais remotas, o que causa muitos acidentes, gera custos para os proprietários dos veículos e faz com que os preços dos fretes subam (FREITAS, 2004).

Conforme mostra a última pesquisa do IBGE sobre o setor, do ano de 2005, no Brasil existiam cerca de 63.000 empresas de transporte rodoviário de cargas, sendo que 47.000 empregavam vinte ou mais pessoas. Mas de acordo com a Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT), o número de empresas praticamente dobrou até 2008. Ainda dentro do grupo das empresas, as microempresas (com até nove funcionários) respondem por 92% de participação e as empresas de pequeno porte (com 10 a 49 funcionários), respondem por outros 7%. Pelo fato de haver um serviço com pouca diferenciação feito por um grande número de microempresas, as 12 maiores empresas de transporte possuem 25% de participação. Contando todas as empresas do setor, elas empregavam, no fim de 2005, 513.600 pessoas, sendo que as com mais de vinte funcionários empregavam 61% deste total (LOPES; CARDOSO;PICCININI, 2008, p.37).

Segundo os mesmos autores, o transporte de cargas secas com produtos manufaturados, ensacados ou embalados, é o principal serviço prestado pelas transportadoras e representa 48,3% da receita operacional líquida do transporte rodoviário de cargas. No ano de 2006, a empresa Expresso Mercúrio S.A, do Rio Grande do Sul, era a transportadora de maior faturamento no Brasil, quando faturou R\$ 530,4 milhões.

Um grande número de transportadores autônomos, os caminhoneiros ou carreteiros, representam uma importante parcela do serviço de transporte rodoviário de cargas. De acordo com a Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT), é difícil de saber a quantidade de trabalhadores autônomos, mas estima-se que eram cerca de 670.000 no início de 2008, os quais transportam principalmente carga seca, não-específica. E existem ainda as cooperativas de transporte de cargas, que eram 680 em 2008 com 74.976 associados.(LOPES; CARDOSO;PICCININI, 2008, p.40).

Mas ainda existem muitas empresas e profissionais informais neste ramo, segundo Souza, Feijó e Silva (2006, p.23), o transporte rodoviário de cargas no Brasil é classificado como de alta informalidade pelo fato de apresentar aspectos como baixo nível de renda, trabalho por conta própria, local precário de atuação da empresa, consumidores variados sem clientes fixos, falta de registro contábil e falta de contribuição jurídica. Mas estes resultados podem estar superestimados, porque foram obtidos antes da instituição do RNTRC (Registro Nacional do Transporte Rodoviário de Cargas), que fez com que o registro para o transporte de carga para terceiros se tornasse obrigatório.

Conforme dados da ANTT, no início de 2008, a frota do transporte rodoviário de carga possuía 1.470.710 veículos, sendo que 57% pertenciam aos autônomos, 42,5% às empresas e 0,5% e às cooperativas de transportadores e mais da metade era formada por

caminhões simples. A frota das empresas é mais jovem, com uma idade média de 10,7 anos, e a frota dos autônomos é mais velha, com uma idade média de 21,5 anos. E mesmo possuindo menos da metade dos veículos, as empresas têm uma frota mais moderna e com maior capacidade de carga, em tipo e volume, e acredita-se que transportem maior quantidade de carga do que os autônomos (GOLDENSTEIN; ALVES; AZEVEDO, 2006, apud. LOPES; CARDOSO; PICCININI, 2008, p.43).

Com relação às finanças, Lopes, Cardoso e Piccinini (2008, p.43) dizem que a receita operacional bruta do transporte rodoviário de cargas foi de R\$ 46,2 bilhões em 2005 e o valor adicionado bruto à produção de serviços da economia no período totalizou R\$ 16,3 bilhões, sendo que estes números dizem respeito apenas às empresas formais, portanto, a atividade tem uma representação maior.

Os serviços prestados por terceiros e a compra de combustíveis e lubrificantes são os principais insumos consumidos pela atividade. Os fretes e carretos, serviços prestados por profissionais autônomos, manutenção e reparação de bens, aluguel de imóveis e pedágio são as principais despesas operacionais, sendo que as duas primeiras representam quase metade destas (LOPES; CARDOSO; PICCININI, 2008, p.45).

De acordo com Lopes, Cardoso e Piccinini (2008, p.46 apud TRANSPORTE MODERNO, 2007), as cem maiores empresas do transporte rodoviário de carga faturaram juntas em 2006 R\$ 8,4 bilhões, sendo que 72% vieram das trinta maiores. E dados também mostram que a maioria das empresas financia a maior parte de seus ativos com capital de terceiros.

Já a situação financeira dos transportadores autônomos é mais distinta. A atividade é pouco lucrativa e o acesso ao crédito é difícil para a maioria deles. Além de não ganharem muito, eles precisam pagar a prestação do caminhão. Uma pesquisa de 1999 da Confederação Nacional dos Transportes (CNT) mostrou que os caminhoneiros que estavam adquirindo veículo financiado comprometiam 73% da renda pessoal apenas com a parcela do empréstimo.

O Centro de Estudos e Logística da Coopead – UFRJ fez um estudo para comparar nosso sistema de transporte rodoviário de cargas com o sistema dos Estados Unidos, por este país ter uma semelhança com nossa extensão territorial e por sua eficiência nos transportes ser um parâmetro mundial. Este estudo mostrou que a produtividade do trabalho do transporte, medida em toneladas por quilômetros úteis, do Brasil é um terço da produtividade dos EUA. Enquanto aqui ocorrem, em média, 281 mortes por ano por grupo de cem mil caminhoneiros, nos Estados Unidos ocorrem 25. E quanto à emissão de poluentes,

nosso país emite 268% a mais de monóxido de carbono (LIMA, 2006 apud. LOPES; CARDOSO; PICCININI, 2008, p.50).

Este mau desempenho se deve ao fato de nossa frota de caminhões ser mais antiga e também tecnologicamente atrasada, sendo que quanto mais antigo o veículo, maior o risco de acidentes e problemas mecânicos que acarretam na baixa produtividade (LOPES; CARDOSO; PICCININI, 2008, p.51).

Para Dantas (2012), hoje em dia existe a “comoditização” do produto transporte. Pois devido ao grande número de empresas e à forte concorrência, não faz diferença para um embarcador se irá carregar com uma empresa ou com um autônomo, pois o que importa é somente o preço.

A primeira solução para este problema é a especialização da transportadora em uma determinada área, grãos a granel, cargas fracionadas com alta capilaridade, químicos classificados, etc., aliada a oferta de diferenciais competitivos no ramo de atuação, como: prazos reduzidos de entregas, amplitude de atendimento, confiabilidade nas informações e credibilidade, oferecendo algo que os concorrentes não oferecem, sem prejudicar o preço final. A segunda é preparar o autônomo de forma a conscientizá-lo da necessidade de saber se o frete recebido cobre os custos e remunera de forma adequada seu trabalho, e capacitando-o a fazer os cálculos necessários (DANTAS, 2012).

Mesmo com todos os problemas existentes, pode-se ver através da última pesquisa do IBGE, de 2005, que o transporte rodoviário de carga cresceu consistentemente. De 2002 a 2005, o faturamento desta modalidade cresceu 84,0%, o valor adicionado bruto, 75,4%, o pessoal ocupado, 35,4% e o número de empresas 46,5%. O volume de carga transportado pelas rodovias cresceu 18,6% em 2005 e os resultados financeiros das empresas também melhoraram. Esta melhora no desempenho se deve à expansão da safra agrícola, o aumento da produção industrial e da construção civil e o crescimento da corrente de comércio (LOPES; CARDOSO; PICCININI, 2008, p.56).

Sabemos que ainda nos dias de hoje, a concentração no modal rodoviário é uma das características principais do transporte de carga no Brasil, mas através do Plano Nacional de Logística e Transporte (PNLT), o governo estima que a participação do transporte se reduzirá para 33% em 2025, enquanto as participações dos modais ferroviário e aquaviário aumentarão para 32% e 29% respectivamente. Sendo que a previsão para mudar é de pelo menos uma década, é grande a probabilidade que os padrões de eficiência e produtividade do transporte de carga do Brasil continuem a ser definidos pela atuação do transporte rodoviário ainda por muitos anos (LOPES; CARDOSO; PICCININI, 2008, p.59).

3.2 CARACTERÍSTICAS GERAIS DA EMPRESA

A Três Barras Transportes LTDA está dentro do segmento das microempresas que prestam serviços, as quais representam 37% das microempresas brasileiras. Possui um faturamento bruto anual de aproximadamente R\$ 3,4 milhões, ultrapassando o valor definido pela Lei nº 5.028 de 2004, a qual diz que para ser considerada uma micro empresa o faturamento bruto anual deve ir até R\$ 2,1 milhões. Porém, se levarmos em conta o número de funcionários, fator considerado pelo SEBRAE, a Três Barras se encaixa no segmento de microempresas, pois possui apenas seis empregados formais e nenhum informal.

A empresa possui também algumas das características gerais das microempresas determinadas pelos IBGE, como a forte presença do proprietário, sócios e membros da família que trabalham na empresa, poder de decisão centralizado em uma ou duas pessoas, contratação direta de funcionários e relação de complementaridade e aliança com as empresas de grande porte do mesmo setor.

Nos dois primeiros anos de atividade, as maiores dificuldades foram a falta de informação, a baixa escolaridade e ausência de experiência do proprietário em administrar um negócio. A burocracia existente há 20 anos para abrir uma empresa formal, a falta de capital, uma concepção errônea do que realmente é um negócio e nenhuma facilidade para adquirir crédito com juros baixos também foram alguns dos obstáculos enfrentados pela empresa, assim como para a maioria das microempresas que estão no início.

Mas com muito trabalho, persistência e contínua busca pelo sucesso a Três Barras hoje pertence ao grande percentual de empresas que sobreviveram e sobrevivem às dificuldades e que são de grande importância para a economia brasileira.

3.3 UM BREVE HISTÓRICO DA EMPRESA

A Três Barras Transportes LTDA está localizada na cidade Palhoça, em Santa Catarina, há aproximadamente 20 anos. É uma empresa familiar e atualmente é dirigida pelo proprietário Joaquim Donizete da Silva e seus filhos Fábio Antônio Brandini da Silva e Joaquim Felipe Brandini da Silva.

A empresa nasceu em 1992, quando o Sr. Joaquim veio da cidade de Três Barras do Paraná (por este motivo o nome da empresa), para morar em Palhoça na região da Grande Florianópolis.

Inicialmente a empresa não era uma transportadora, e sim um comércio varejista de madeiras com o nome de Madeireira Três Barras. Todo o estoque de madeiras vinha dos estados do Pará, Rondônia e Mato Grosso, e pela dificuldade que existia em buscar esta madeira, no início de 1993, foi comprado o primeiro caminhão da empresa, uma carreta com capacidade de carga de 27 toneladas.

Como havia somente a intenção de buscar a madeira e trazer até o pátio da empresa, não valia a pena o caminhão sair de Santa Catarina vazio e ir até a região centro-oeste e norte para voltar carregado até Santa Catarina. Por este motivo foram iniciados contatos com empresas que necessitavam transportar outras cargas para destinos que estavam na rota e no caminho até os estados do Mato Grosso, Pará e Rondônia.

Como a maioria das madeireiras da grande Florianópolis e até de outras partes do estado não possuíam e atualmente muitas ainda não possuem caminhões para trazer a madeira das serrarias até seus pátios, a Madeireira Três Barras começou a trazer cargas de madeiras para estas outras madeireiras, e em decorrência de uma alta demanda dessas cargas, em 1995 foram compradas mais duas carretas.

Com o passar do tempo e já com alguma experiência adquirida no ramo dos transportes, no ano 2000 o estoque da Madeireira Três Barras foi vendido e o seu pátio alugado para outro proprietário que deu continuidade ao comércio varejista de madeiras que está lá até hoje. E por consequência disso a razão social da empresa foi alterada para Três Barras Transportes LTDA, passando a ser somente transportadora.

No ano de 2002, a empresa possuía uma frota de 11 carretas, sendo que uma delas fazia transporte de containers para os portos de Imbituba, Itajaí e Paranaguá, outra carreta era um caminhão tanque para fazer transporte de combustíveis nos estados de Santa Catarina e Paraná, e o restante fazia o mesmo transporte de antes, de cargas de madeira em sua maioria.

Em 2004, pelo fato de não ter muita experiência com o transporte de combustíveis e de containers, os dois caminhões que realizavam estes serviços foram vendidos. No mesmo ano, infelizmente ocorreram quatro acidentes com outras carretas, acarretando muitos prejuízos, e por este motivo a empresa decidiu reduzir a frota para 6 caminhões, que é o número que continua até hoje.

Atualmente a frota é formada por três carretas com capacidade de carga de 33 toneladas, um caminhão bitrem (dois semi-reboques acoplados) com capacidade de carga de 40 toneladas e mais um caminhão rodotrem (dois ou mais semi-reboques acoplados) com capacidade de carga de 52 toneladas.

Quanto à idade da frota, o cavalo mecânico ou cavalinho mais antigo tem oito anos e o mais novo tem dois anos. O reboque mais antigo tem também oito anos e o mais novo foi comprado recentemente já sendo do modelo 2013.

Os principais produtos transportados pela empresa são madeira, piso, copos plásticos e eventualmente grãos como soja e milho. Os fretes geralmente são feitos para os estados do Pará, Rondônia, Mato Grosso e São Paulo, sendo que em poucas oportunidades são transportadas cargas para a região nordeste e para os outros estados da região sudeste.

3.4 A EMPRESA E OS FATORES DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE

Como já foi visto anteriormente, a competitividade é determinada no próprio mercado e influenciada pelo Estado. É a capacidade que a empresa tem em praticar estratégias concorrenciais que tragam oportunidades de crescimento e posição duradoura no mercado.

E como também já foi mencionado, os fatores determinantes da competitividade são divididos em empresariais, sistêmicos e estruturais. Neste tópico será discutido como a empresa Três Barras Transportes se relaciona com estes fatores e como o cotidiano da empresa se encaixa em cada um deles.

3.4.1 Os Fatores Empresariais

Como os fatores empresariais são aqueles sobre os quais a empresa tem maior influência, é mais fácil identificá-los e ver como a empresa lida com eles no dia a dia. Na gestão competitiva, dentro da empresa Três Barras há uma diminuição dos níveis hierárquicos, sendo que funcionários mais antigos e mais experientes têm certa liberdade para tomar algumas decisões, como por exemplo, o melhor caminho para fazer um frete, melhor estrada, melhor divisão do tempo da viagem entre carregamentos e descarregamentos, melhores pontos de parada.

Essa pequena liberdade acontece porque são os motoristas as pessoas que viajam diariamente, e por conta disso muitas vezes sabem melhor das condições das estradas e dos fretes do que o proprietário da empresa. Além do fato de que essa diminuição na hierarquia ajuda na redução da perda de tempo entre o processo de ação e decisão.

Com relação aos processos de decisões da empresa, a Três Barras, por ser uma empresa pequena, não faz um planejamento do que será feito durante um ano inteiro. São feitas apenas pequenas reuniões com os motoristas para definir quais as rotas e fretes que

valem mais a pena serem feitos, quem são os clientes que devem receber mais atenção e preferência e o que pode ser mudado para melhorar o desempenho da empresa.

Ainda dentro da gestão competitiva, existem as decisões que a empresa toma com relação à compra e venda de produtos. Essas decisões estão cada vez mais sendo tomadas por meio de alianças estratégicas feitas com fornecedores e clientes, e isso é o que não falta na Três Barras Transportes.

A empresa possui alianças com os postos de gasolina que estão nas rotas dos principais fretes. Através de uma espécie de cadastro de fidelidade é possível obter descontos, melhor forma de pagamento do combustível e outras vantagens que algumas redes de postos oferecem. Existem também as alianças com os fornecedores de peças e pneus, que são cerca de três no máximo, que também dão descontos na compra de uma maior quantidade, facilitam a forma de entrega e de pagamento e ainda dão uma garantia melhor pelos produtos.

A empresa tem forte relação e contato com quatro grandes transportadoras dos estados de Santa Catarina e Mato Grosso. As alianças com estas transportadoras são importantes porque elas conseguem fretes para o caminhão não ir vazio até onde busca madeira, conseguem fretes de complemento para não haver desperdício da capacidade e por outro lado a Três Barras auxilia estas transportadoras em momentos de falta de caminhões para regiões mais remotas do país.

Ainda tem as alianças com os clientes, que na maioria são as madeiras da Grande Florianópolis, que pedem que o transporte da madeira que abastece seus estoques seja feito exclusivamente com a Três Barras devido à qualidade do serviço prestado.

Quanto à capacidade produtiva, a empresa preza pela qualidade na execução do serviço, cumprindo as exigências de prazo de carregamento e entrega dos produtos, verificando se os produtos são carregados corretamente e se chegam ao destino em boas condições, utilizando métodos de logística que possam atender a todos os clientes e tragam satisfação para eles e para a empresa, envolvendo todos os trabalhadores na melhora contínua deste processo.

Com relação à gestão dos recursos humanos, existe uma relação harmoniosa com os funcionários, não havendo hierarquias verticais rígidas. A empresa incorpora funções importantes aos funcionários, como por exemplo, uma possível mudança de rota para fazer um frete, busca por melhores clientes, ouve as opiniões dos motoristas mostrando que são importantes, fazendo assim com que se sintam valorizados.

Assim como aconselham Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997, p.17), a Três Barras motiva os trabalhadores a participarem dos desafios do cotidiano, fazendo com que conheçam

pelo menos um pouco o processo de logística do serviço de transporte. A empresa também procura manter os funcionários antigos, criando uma relação de comprometimento, parceria e confiança.

3.4.2 Os Fatores Estruturais

Estes são os fatores da competitividade sobre os quais a empresa tem parte de influência. Estão divididos nas categorias de mercado, configuração da indústria e regime de incentivos e regulação da concorrência. Este tópico irá abordar como funciona o mercado do setor de transporte rodoviário de cargas, como está configurada a indústria para este setor e quais são os regimes de incentivos e regulação da concorrência que temos no Brasil.

Como já foi citado anteriormente, o mercado de transporte rodoviário no Brasil está dividido em três tipos de empresas: Empresas Transportadoras de Cargas (ETC), Transportadores Autônomos de Cargas (TAC) e Cooperativas de Transporte de Cargas (CTC). Os autônomos detêm a maioria da frota do país, sendo peças importantes neste setor.

Segundo Tedesco et al (2011), os TACs representam 84% do total de transportadores remunerados no Brasil, considerando os registros no RNTRC. E existem apenas 623 cooperativas de transporte rodoviário remunerado de cargas no país, que representam 0,1% do total, como podemos ver na Tabela 1 que contém dados do ano de 2008.

TABELA 1 – Quantidade de registros no RNTRC, segundo a categoria do transportador

Categoria	Quantidade de transportadores	%
TAC	671.781	84,0%
ETC	127.595	15,9%
CTC	623	0,1%
Total	799.999	100,0%

Fonte: Mercado de Transporte Rodoviário de Cargas no Brasil, Revista ANTT, Tedesco et al, 2011.

Quanto à quantidade de veículos cadastrados, a ANTT considera veículo todo e qualquer meio de transporte existente, seja motorizado ou não. Um caminhão pode conter até quatro veículos, com quatro placas diferentes, o chamado rodotrem, com um cavalinho mecânico, dois reboques, mais um *dolly* (semirreboque sem carroceria). Portanto, os valores de quantidade de veículos da Tabela 2 referem-se à quantidade de placas cadastradas para cada tipo de veículo (TEDESCO et al, 2011).

TABELA 2 – Quantidade de veículos, segundo a categoria do transportador

Categoria	Quantidade de veículos	%
TAC	840.322	57,1%
ETC	624.350	42,4%
CTC	6.526	0,5%
Total	1.471.198	100%

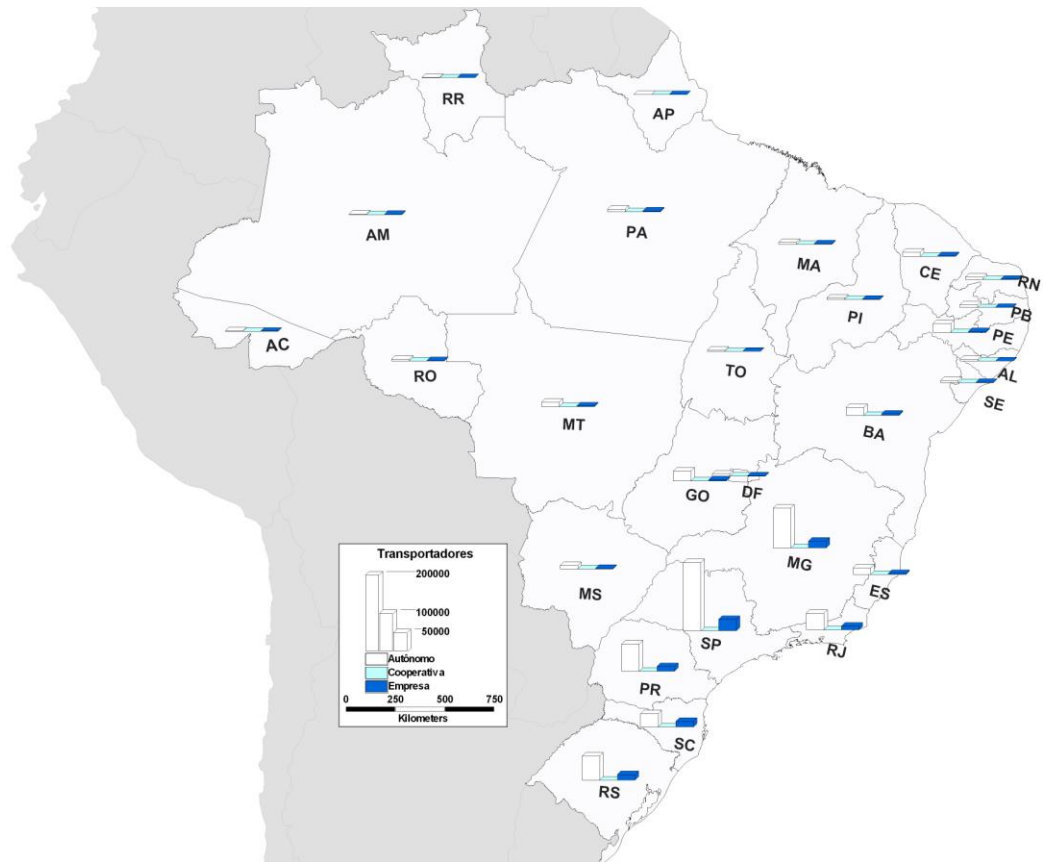
Fonte: Mercado de Transporte Rodoviário de Cargas no Brasil, Revista ANTT, Tedesco et al, 2011.

Como podemos ver, as cooperativas participam com menos de 1% do total de registros de veículos, enquanto os autônomos são proprietários de mais da metade deles. É importante lembrar que a participação dos autônomos, no total de transportadores, é de 84%, enquanto seus veículos representam apenas 57% da frota total (TEDESCO et al, 2011).

Com relação à distribuição espacial das empresas e dos transportadores no Brasil, a maioria dos transportadores, em todas as categorias, está na região sudeste, com 50,4% dos registros. E na região Norte encontra-se a menor quantidade de transportadores, com 3,01% do total de registros. Há uma grande concentração de transportadores autônomos na região sudeste, existem mais empresas de transportes nas regiões sudeste e sul, e as cooperativas estão mais concentradas na região sul (TEDESCO et al, 2011)

Na Figura 1 pode-se ver a distribuição das três categorias de transportadores de todos os estados brasileiros:

FIGURA 1 – Distribuição espacial de transportadores nos estados brasileiros



Fonte: Mercado de Transporte Rodoviário de Cargas no Brasil, Revista ANTT, Tedesco et al, 2011.

O Estado de São Paulo é o que possui o maior número de Empresas Transportadoras de Cargas (ETC), e na região sul todos os três estados possuem uma distribuição parecida com relação às ETCs. Já nos estados da Região Centro-Oeste e Norte, há poucos registros de empresas transportadoras, o que por um lado pode ser bom para a Três Barras Transportes, pois estas duas regiões estão na rota da empresa, e com um número de menor de transportadoras por lá, menor a concorrência. Porém nem sempre estas regiões oferecem cargas de retorno que compensem na mesma proporção de levar alguma coisa até lá, o que por muitas vezes obriga as empresas a aceitarem fretes de retorno que não remuneram nem mesmo o combustível gasto.

Um dado importante é que entre os anos de 1970 e 2000, o mercado do setor de transportes cresceu cerca de 400%, enquanto o crescimento do PIB foi de 250%. Este grande crescimento teve influência da descentralização geográfica da economia brasileira nas últimas décadas, na direção das regiões Centro-Oeste, Norte e Nordeste, sendo as duas primeiras as principais rotas dos fretes da empresa Três Barras (TEDESCO et al 2011).

Em se tratando de configuração da indústria, por ser um serviço, a “indústria” do transporte rodoviário de cargas pode ser relacionada com a oferta e demanda. Nos anos 1990 a oferta era maior que a demanda e as barreiras de entrada eram baixas, existindo uma espécie de ciclo vicioso no setor. Os fretes tinham preços baixos o que não permitia fazer investimentos e manter os veículos corretamente, fazendo com que os motoristas tivessem uma sobrecarga de trabalho (ARAÚJO, 2011).

Mas em 2010, uma pesquisa do Instituto de Logística e Supply Chain (ILOS), a qual ouviu as 61 principais empresas de transportes do Brasil, mostrou que após as leis de regulamentação de 2007 e após a crise internacional do final de 2008 e início de 2009 o setor apresentou uma boa recuperação. Segundo a maioria dos transportadores, em 2010, a oferta de transporte rodoviária de cargas estava atingindo o seu limite de capacidade, sendo que a demanda estava muito grande. O que voltou a acontecer também depois da crise foi a prática de seleção de clientes “trazendo consigo a perspectiva de alavanca na revitalização do setor e de uma melhor segmentação e profissionalização por parte dos operadores de transporte rodoviário” (ARAÚJO, 2011).

Os transportadores acreditam que é necessário um aumento no preço dos fretes devido à recuperação da demanda, maior exigência de serviço por parte dos embarcadores e às novas regulamentações que ajudam a profissionalizar o setor, mas que trazem novos custos. Além disso, existem as pressões do governo para a adoção de motores e combustíveis “verdes”, os quais são muito mais caros (ARAÚJO, 2011).

Ainda de acordo com Araújo (2011), como não se podia resolver de uma hora para outra a necessidade de oferta de caminhões e aumento do preço dos fretes, para revitalizar o setor, os embarcadores e transportadores se uniram para melhorar a eficiência e afastar o desequilíbrio.

Com relação ao regime de incentivos e regulação, desde 1980 procurou-se algum tipo de intervenção estatal neste setor. “Somente em 2001, com a criação da Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT) pela Lei nº 10.233 (BRASIL, 2001), a regulação do mercado de Transporte Rodoviário de Cargas foi realmente considerada” (TEDESCO et al, 2011).

Em 2004, a ANTT passou a exigir a inscrição no Registro Nacional de Transportadores Rodoviários de Cargas (RNTRC), que é um registro para os transportadores que realizam o transporte rodoviário de cargas por conta de terceiros, mediante remuneração. Com a publicação da Lei nº 11.442/07 e da Resolução ANTT nº 3056/09, em 2009, esse

registro deixou de ser apenas um cadastro e passou a ter a função de habilitação para o transportador rodoviário de cargas por conta de terceiros (TEDESCO et al, 2011).

O objetivo desta lei é organizar o setor de transporte de cargas, pois antes qualquer um poderia exercer a função de transportador, o que acabava causando muitas distorções de mercado em função da oferta que se torna maior do que a demanda. O próprio setor que sinalizou pela necessidade de criação de uma regulamentação, foi o que disse Wilbert Junquillo, gerente de regulação da ANTT.

Qualquer contradição das informações fornecidas pelo transportador é detectada em poucos minutos através do registro, o qual exige que algumas regras sejam cumpridas como:

Comprovação de experiência mínima de três anos no exercício da atividade ou a realização de um curso específico de capacitação para transportadores autônomos; comprovação de idoneidade e capacidade financeira das empresas transportadoras; criação da figura do responsável técnico no âmbito das empresas transportadoras para zelar pela qualidade dos serviços prestados; e imposição de sanções para usuários que ultrapassem o tempo de cinco horas no desembarque de mercadorias (ANTT, 2012).

Quanto aos incentivos para o setor de transporte rodoviário de cargas, em três cortes feitos desde abril de 2012, o governo reduziu de 10% para 2,5% ao ano os juros nos financiamentos de caminhões através do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

Apesar de o governo adotar várias medidas de apoio, mesmo elas sendo positivas, elas paralisam o mercado em um primeiro momento. Pois muitas transportadoras cancelam pedidos para fazerem a compra posteriormente com condições mais vantajosas de financiamento do BNDES. O mercado irá se recuperar, só não sabe se será logo no início ou somente no segundo trimestre de 2013 (LAGUNA, 2012).

Em setembro de 2012, através da Lei nº 12.715/2012, o governo beneficiou mais 25 setores, além dos 20 beneficiados durante o ano, com a desoneração da folha de pagamento, o que levará à renúncia fiscal de R\$ 60 bilhões na arrecadação nos próximos quatro anos e para 2013, a previsão é de R\$ 12,83 bilhões (BRANCO, 2012).

Com essa desoneração, estes setores deixam de pagar a contribuição de 20% do INSS e arcam com um percentual sobre o faturamento, como forma de compensação. De acordo com o Ministro Guido Mantega, essa medida trará mais competitividade para a indústria brasileira, pois, ao invés de pagar R\$ 21,5 bilhões de INSS, os 45 setores contemplados pagarão R\$ 8,74 bilhões sobre o faturamento. Os setores beneficiados são

aqueles que possuem mão de obra intensiva e onde a folha de pagamento tem um peso maior (BRANCO, 2012).

Inicialmente o transporte rodoviário de cargas não foi incluído na desoneração da folha de pagamento, mas a partir de 1º de janeiro de 2013, a medida já começa a valer também para este setor.

3.4.3 Os Fatores Sistêmicos

Estes são os fatores que representam as características gerais do sistema econômico e sobre os quais a empresa não tem nenhuma influência. Como já foi visto, eles são divididos em seis grupos: macroeconômicos, político-institucionais, legais-regulatórios, infra-estruturais, sociais e internacionais.

Os determinantes macroeconômicos estão relacionados com sistema de crédito, PIB e controle do processo inflacionário. No transporte rodoviário de cargas do Brasil, a oferta de crédito está ligada com a compra de caminhões, e a modalidade que mais tem destaque é o FINAME, o produto do BNDES que financia, através da rede bancária, com juros baixíssimos, a compra de máquinas e equipamentos isolados, aí incluídos caminhões. No ano de 2007, apenas 8% dos veículos comerciais vendidos foram pagos à vista, e mais da metade foi financiada através da do FINAME, sendo que as outras formas de aquisição foram leasing, financiamento bancário e consórcio. Os recursos liberados pelo FINAME chegaram a R\$ 8 bilhões em 2007 e registraram um crescimento de 81% em relação ao ano anterior. (LOPES; CARDOSO E PICCININI, 2008, p.52).

Em 29/08/2012, o Ministro da Fazenda, Guido Mantega, anunciou a prorrogação até 31/12/2012 o prazo para a compra, com melhores formas de pagamento, de bens de capital, ônibus e caminhões, máquinas e equipamentos dentro do Programa de Sustentação do Investimento (PSI 4). O PSI é um programa de uma linha do BNDES, criado em 2009, com a finalidade de financiar a aquisição de bens de capital.

Com esta prorrogação a taxa de juros do FINAME para compra de caminhões e equipamentos caiu de 5,5% a.a para 2,5% a.a. E segundo o Ministro, com uma taxa de inflação de 4,5% a.a, com esta redução, temos juro real negativo o que dá mais um incentivo para compra de máquinas e equipamentos até o fim do ano de 2012.

Ainda dentro do FINAME, em 2006 foi lançado o Procaminhoneiro, programa criado pela Resolução do BNDES 1.277/2006, o qual financia pessoas físicas e microempresas que queiram adquirir caminhões novos e usados produzidos no Brasil. Este

programa continua até hoje e também teve suas taxas de juros reduzidas. 59% dos desembolsos do programa foram destinados às microempresas e 41% aos caminhoneiros até dezembro de 2006. Os valores liberados pelo FINAME são muito expressivos e mostram o papel importante que o BNDES tem na aquisição de caminhões (LOPES; CARDOSO E PICCININI, 2008, p.53).

Quanto ao controle do processo inflacionário, de acordo com o Ipeadata (2012) nos anos de 2009, 2010 e 2011, a inflação medida pelo Índice de Preços ao Consumidor Ampliado (IPCA), foi de 4,31%, 5,91% e 6,50% respectivamente.

Em 2012, por conta da alta dos preços dos alimentos, a inflação encerrou o ano com alta de 5,84%, o terceiro resultado consecutivo acima do centro da meta de 4,5% traçada pelo Banco Central. Na primeira semana de 2013, analistas ouvidos pelo Boletim Focus do Banco Central elevaram de 5,47% para 5,49% a perspectiva de inflação para este ano. Já economistas de consultorias privadas, bancos e institutos de pesquisa independentes prevêm que o IPCA irá girar em torno de 6% ao longo de 2013, pois a alimentação subiu 9,86% e talvez ainda continue com uma forte alta no decorrer do ano. Alguns acreditam que haverá alívio no preço dos alimentos, pois existe a expectativa de uma safra recorde de grãos como a soja para 2013, o que diminuirá a inflação, e outros afirmam que em decorrência da seca de 2012, a redução de 20% na tarifa de energia, que poderia enfraquecer o aumento da inflação, está ameaçada (CHIARA, 2013).

Os índices que medem a inflação do setor de transporte rodoviário de cargas são o INCT-F e o INCT-L, os quais avaliam as variações dos custos dos insumos do setor de transportes, desde o combustível, até os pneus, recapagem, peças e lavagem dos caminhões. Esses índices tiveram uma variação de 9,74% e 7,44% entre dezembro de 2011 e novembro de 2012, e sofreram impactos devido ao fato de que desde janeiro de 2012, todos os veículos leves, médios, semipesados, pesados e extrapesados devem sair de fábrica com sistemas que reduzem a emissão de poluentes, os chamados Euro V (SETCESC, 2012).

Por consequência dessa nova tecnologia, os custos das empresas aumentam, já que com este novo sistema é preciso que seja usado um novo tipo de combustível, o diesel S-50 e também o aditivo ARLA-32 (Agente Redutor Líquido de NOx Automotivo), que é adicionado aos custos dos veículos (SETCESC, 2012).

A Três Barras Transportes não possui nenhum caminhão com o novo sistema que reduz a emissão de poluentes, mas procura abastecer com o novo diesel S-50 para contribuir com a diminuição da poluição. A empresa negocia os preços dos fretes de acordo com a variação dos preços dos insumos como pneu, recapagem e combustível principalmente. Em

Santa Catarina o óleo diesel custa em média R\$ 2,19 por litro, já nos estados de Mato-Grosso e Pará, chega a custar R\$ 2,75 por litro. Entre os meses de outubro de 2011 e outubro de 2012, ocorreram variações de 15,61% nos preços dos pneus, de 28,76% na recapagem e o óleo diesel comum registrou uma alta de 0,37%. Já o diesel S-50, ao longo de 2012, teve uma alta nos preços com uma variação de 0,91% ao mês (SETCESC, 2012), o que dificulta a escolha das empresas por este tipo de combustível, pois se por um lado coopera com o meio ambiente, por outro, aumenta as despesas das transportadoras.

Na segunda categoria dos Fatores Sistêmicos estão os determinantes Político-institucionais, os quais dizem respeito à política de comércio exterior, tarifária e tributária. Com relação ao comércio exterior, o Brasil possui acordos internacionais de transporte terrestre com praticamente todos os países da América do Sul. Em se tratando de MERCOSUL, existe o Acordo Sobre Transporte Internacional Terrestre – ATIT, que abrange o transporte rodoviário e ferroviário e foi assinado entre a Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Peru, Paraguai e Uruguai. Este acordo regulamenta o transporte internacional por terra e garante a regularidade dos direitos e obrigações de usuários e transportadores (SANTOS; PRADO; MAIA, 2010).

Para uma empresa poder realizar o transporte rodoviário entre países, ela precisa obrigatoriamente ter um documento chamado MIC/DTA, que é a união de dois documentos utilizados para este fim. O Manifesto Internacional de Carga (MIC), relaciona e individualiza a mercadoria transportada e a Declaração de Trânsito Aduaneiro (DTA), “é o documento que lastreia a transferência dos trâmites aduaneiros de desembarço da mercadoria de uma zona aduaneira primária para uma secundária” (FREITAS, 2004).

Ainda segundo Freitas (2004), as empresas ainda precisam ter um documento de idoneidade que autoriza o tráfego internacional. No Brasil consegue-se esta autorização por meio de um requerimento encaminhado ao Departamento de Transporte Rodoviários (DTR), do Ministério dos Transportes, no qual deve constar a relação da frota entre outros documentos. Esta licença deve ser obtida para cada país que se deseja transportar mercadorias e tem prazo de validade indeterminado. Além desses documentos, as transportadoras devem requerer a cada país que estiver uma autorização complementar, mais conhecida como licença complementar. Só assim, quando tiverem as duas licenças, as empresas poderão trafegar legalmente entre os países.

As trocas comerciais entre Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai cresceram de US\$ 5,1 bilhões, em 1991, para acima de US\$ 20 bilhões, em 1997 e 1998. Mais de 80% das

exportações na relação comercial direta dos países membros do MERCOSUL com o Brasil vão para a Argentina.

A Três Barras Transportes não faz fretes para outros países e por enquanto não tem a intenção de fazer. Apesar de estar relativamente perto de alguns países do MERCOSUL em comparação com a distância que está de alguns estados brasileiros, a burocracia e também a falta de experiência com este segmento são fatores que desmotivam a empresa a querer participar do comércio internacional de cargas.

Quanto aos impostos, de acordo com Dantas (2012), as empresas de transporte rodoviário de cargas arcam com uma pesada carga tributária, que ocupa aproximadamente 30% do faturamento. As empresas ainda consomem cerca de 1% de seu faturamento com o cumprimento das 93 obrigações fiscais acessórias, materializadas em livros, declarações, guias e formulários, além dos 61 tributos existentes no Brasil.

O Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores (IPVA) e o Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) são os que mais afetam o transporte rodoviário de cargas. O IPVA é cobrado anualmente e sua alíquota varia entre 1,0% e 1,5% dependendo do estado. (LOPES; CARDOSO E PICCININI, 2008, p.48).

O ICMS é considerado o principal vilão dos impostos, pelo fato de ser definido por cada Estado brasileiro, sendo que cada um tem uma alíquota diferente. Este imposto deve ser pago ao Estado onde está sendo carregada a mercadoria, independentemente do destino e de onde seja a sede da empresa transportadora. Por exemplo, a Três Barras, que tem sede em Santa Catarina, quando for carregar uma carga no Mato Grosso, deve pagar o ICMS para este estado. Já para o transporte feito internamente nos estados, o imposto não é cobrado. O que acontece muito, é que por inexperiência e falta de informação, várias empresas costumam recolher o tributo somente ao Estado onde está sua sede. Caso isso ocorra, o pagamento efetuado a outra unidade federativa não isenta a empresa de pagar o imposto para o estado que tem direito, gerando dois problemas, primeiro é preciso reaver o que foi pago equivocadamente e segundo deve-se pagar corretamente o imposto (GONÇALVES, 2012).

Com a pesada carga tributária que as empresas do setor possuem, fica difícil existir um bom ambiente de competitividade. Em decorrência dos altos impostos, os preços dos fretes precisam subir, e com certeza, os clientes das transportadoras não arcam sozinhos com estes preços altos, repassando o aumento da despesa para o consumidor final de um produto, que acaba sendo mais uma vez o mais prejudicado. É preciso urgente uma reforma tributária, não apenas para o transporte rodoviário de cargas, mas para todos os setores. Com

impostos menores, o lucro das empresas aumenta e fica possível cobrar preços justos e razoáveis pelos serviços prestados e pelos produtos vendidos.

Se a cobrança dos altos impostos tivesse a real finalidade de melhorar as rodovias brasileiras, acredito que não haveria problema em pagá-los, mas infelizmente não é o que acontece, pois além de o país possuir rodovias federais com péssimas condições, nas estradas onde há a maior circulação de veículos ainda é preciso pagar pedágio.

Os determinantes legais-regulatórios, que formam a terceira categoria dos determinantes sistêmicos, estão agregados aos determinantes político-institucionais como as políticas de comércio exterior e tarifária. Têm o objetivo de criar regulações que visem proporcionar a defesa da concorrência e do consumidor, assim como harmonizar as condições de intervenção do Estado na economia.

A respeito da regulação, já foi visto que a instituição que regulamenta e fiscaliza o transporte rodoviário de cargas, assim como o transporte de passageiros e ferroviário, é a ANTT. A agência é responsável pelo registro dos transportadores e por supervisionar a prestação de serviços e de exploração da infra-estrutura de transportes exercidas por terceiros com o intuito de harmonizar, preservado o interesse público, os objetivos dos usuários e concessionárias, controlando conflitos de interesses. E ainda, uma das principais finalidades da ANTT é garantir o funcionamento do mercado regulado, de maneira a estimular a livre concorrência, a governança corporativa e a auto-sustentabilidade do setor (ANTT, 2009).

No dia 30 de abril de 2012 foi lançada a Lei 12.619/12, a qual regulamenta a profissão de motorista e tem como objetivos defender os interesses da categoria e diminuir o número de acidentes nas estradas. De acordo com a lei, que deveria entrar em vigor dia primeiro de agosto, mas foi prorrogada, todos os caminhoneiros são obrigados a descansar durante 11 horas a cada 24 horas, a ainda devem fazer um intervalo de meia hora a cada quatro horas de condução (BRASIL, 2012).

Além dessas obrigações, a lei ainda impõe regras sobre as viagens de longa distância, horas de descanso semanal, horas extras, tempo de espera, possibilidade de existir duplas de caminhoneiros e sobre as penalidades que as empresas e motoristas autônomos terão caso não cumpram as exigências previstas.

Entretanto, esta nova lei trouxe muitas dúvidas com relação à sua aplicação e gerou muitas críticas e recusas por parte dos motoristas e dos empresários do ramo, fazendo com que houvesse paralisações e greves de caminhões por todo o país, com o bloqueio de rodovias importantes.

Com o término das greves, no início de agosto, foi criado o Fórum Nacional do Transporte Rodoviário de Cargas para proteger os interesses dos caminhoneiros. O deputado Nelson Marquezelli apoiou as críticas e protestos da categoria com relação à falta de pontos de parada e à jornada de trabalho exigida, a qual faz com que a remuneração seja reduzida. Para o deputado uma parada obrigatória de 15 minutos a cada quatro horas é recomendável, e à noite descansar seis horas aonde o motorista achar melhor. Além disso, uma melhoria no preço do frete e redução dos custos e despesas seriam pontos cruciais para que a Lei pudesse começar a ser cumprida (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2012).

A fiscalização deveria ter começado no mês de agosto de 2012, mas de acordo com o advogado empresarial especializado no transporte rodoviário de cargas, Cassio Vieceli, em setembro, o governo adiou mais uma vez a fiscalização das exigências da lei devido à enorme pressão vinda principalmente dos autônomos. Dessa maneira, no dia 12/09/2012, o Conselho Nacional de Trânsito (CONTRAN), publicou a Resolução 417/12, a qual considera que a fiscalização punitiva seja feita nas vias onde há a possibilidade do cumprimento do tempo de direção e descanso, no que diz respeito à existência dos pontos de parada que atendam as exigências (VIECELI, 2012).

Para Vieceli (2012), a lei prejudica somente um lado, o transportador empresário, porque o embarcador, o motorista profissional e o autônomo, acabam sendo favorecidos pela legislação devido aos seguintes motivos:

O embarcador, haja vista inexistir qualquer penalidade na Lei para ele, continuará a exigir o transporte na forma como vinha sendo feito de longa data, arcando a transportadora com o iminente risco administrativo e judicial; o motorista, que por estar trabalhando de forma contrário a Lei, está apto a ajuizar uma demanda trabalhista a qualquer tempo, agora sim, baseado numa lei existente, que antes não havia. Agora ele tem um pedido certo e determinado na legislação específica para pleitear; o autônomo, que nos mostra sua união, desde a criação da Lei, foi o mais beneficiado, pois a legislação o trata de forma diferenciada, dando todos os benefícios em detrimento do motorista profissional, bem como do empresário do transporte. As regras são diferentes. Como uma mesma Lei trata a mesma situação de forma diferenciada? (VIECELI, 2012)

Além disso, segundo Vieceli (2012), o transportador é uma das categorias que mais gera riquezas e até hoje ainda não alcançou o devido respeito. É preciso que o governo tome uma decisão que anule os efeitos da Lei 12.619/12, pois o modo como se apresenta é incoerente e precisa de reparos rapidamente.

A Lei como é proposta afeta de forma negativa a competitividade das empresas do setor, pois terão que contratar mais funcionários para poderem cumprir as normas, o que

acarretará um aumento de despesas. Além disso, nas viagens longas os motoristas são praticamente obrigados a conduzir os caminhões por mais de quatro horas sem intervalos por não existirem pontos de parada suficientes. Dessa maneira as empresas deverão arcar com mais um custo, o das horas extras.

Mais um ponto, como os motoristas terão que descansar por mais tempo, algumas cargas irão demorar mais para chegar ao destino, o que irá trazer a insatisfação dos clientes. E ainda, os preços dos fretes precisarão subir muito, pois para satisfazer a demanda, as empresas terão que comprar mais caminhões, pois um veículo que poderia fazer duas viagens durante certo período, com as novas normas poderá fazer somente uma viagem em muitos casos.

Com certeza existe a necessidade de regularizar a profissão e nenhum motorista deve ser explorado a ponto de não ter o merecido descanso. Porém alguns pontos devem ser revistos e é preciso, com o passar do tempo, não apenas fiscalizar e multar quem não cumpre as exigências, mas analisar os reais efeitos que a nova legislação irá causar na competitividade do setor.

Ainda dentro dos determinantes legais-regulatórios estão incluídas as regras dos acordos comerciais feitos com países parceiros. No âmbito do MERCOSUL, como já foi citado, existe o Acordo Sobre Transporte Internacional Terrestre (ATIT), o qual dá as diretrizes para o transporte rodoviário de cargas internacional entre o Brasil, Argentina, Bolívia, Chile, Peru, Paraguai e Uruguai.

Quanto aos determinantes infra-estruturais, o transporte e sua respectiva infraestrutura são citados como fatores de forte influência na competitividade da economia. Como já é de nosso conhecimento, a malha rodoviária brasileira é muito precária e mal conservada. De acordo a CNT (2012, p.10), o péssimo estado das rodovias traz um aumento de 23% no custo operacional dos veículos. Mas como a CNT só analisa as estradas pavimentadas, segundo Dantas (2012), a deterioração da malha rodoviária causa um aumento de 40% nos custos operacionais, acréscimo de 60% no consumo de combustíveis, lubrificantes, freios e pneus, e pode fazer com que o tempo da viagem dobre.

O Brasil conta com uma malha rodoviária de aproximadamente 1,7 milhões de quilômetros entre estradas federais, estaduais, municipais e concessionadas, por onde circulam cerca de 17,9 milhões de automóveis, 3,087 milhões de veículos comerciais leves, 1,17 milhões de caminhões e 258 mil ônibus. E somente 10% desta grande extensão é pavimentado segundo o Departamento Nacional de Infra-Estrutura de Transportes (DNIT).

A CNT, que todos os anos faz uma pesquisa, a qual em 2012 teve sua 16ª edição, avalia apenas as rodovias brasileiras estaduais, federais e concedidas, que são pavimentadas,

identificando as condições em relação ao pavimento, à sinalização e à geometria viária. E em 2012, a pesquisa analisou um total de 95.707 quilômetros, 2.960 quilômetros a mais em relação a 2011 (CNT, 2012, p.1).

A análise revelou que 46,0%, ou seja, 43.981 quilômetros da extensão pesquisada possuem algum tipo de problema e tem o pavimento considerado regular, ruim e péssimo. 86,7%, (13.347km) das rodovias sob concessão foram classificados como ótimas ou boas. Quanto à sinalização, 66,3%, (63.410km) apresenta algum tipo de problema e 14,6% (13.959km) da extensão pesquisada não possui sequer placas de indicação. A respeito da geometria das vias, 88,1% (84.351km) das estradas são de pista simples de mão dupla e 39,4% (37.964km) não possui nem acostamento (CNT, 2012, p.6).

Ainda segundo a avaliação, em 2012, o número total de pontos críticos, que são buracos grandes, erosão na pista, pontes caídas e quedas de barreira, aumentou em relação a 2011 e passou a ser de 221 (CNT, 2012, p.6).

A CNT também fez o ranking de 109 trechos regionais que interligam territórios de um ou mais estados do país, os quais têm importância socioeconômica e volume significativo de tráfego de veículos de cargas e/ou de passageiros. As dez melhores rodovias estão no estado de São Paulo, e a que ficou em primeiro lugar foi a rodovia SP-310/BR-364, SP-348 que liga a capital de São Paulo à cidade de Limeira. As dez piores estão concentradas na região norte e centro-oeste, sendo que a rodovia GO-174 que liga as cidades de Rio Verde e Iporá ficou na última posição do ranking (CNT, 2012, p.9).

Os principais fretes da empresa Três Barras Transportes são para os estados de Mato Grosso, Rondônia e Pará. A maior distância percorrida é até Belém (PA), um total de 3843 quilômetros. As principais rodovias utilizadas pela empresa são a BR-101, BR-153, BR-364 e BR-163, sendo que as duas últimas se cruzam em alguns trechos do país.

Para ir até o interior de Mato Grosso e Rondônia, é necessário ir até as respectivas capitais dos estados e então ir até as rodovias estaduais. A rodovia MT-170 é a estrada estadual mais utilizada.

A BR-101 tem pequena parte utilizada pela empresa, e os trechos percorridos pelos caminhões da Três Barras encontram-se em boas condições, porém há a cobrança de pedágio.

A BR-364 é uma importante rodovia diagonal que começa no estado de São Paulo e vai até o Acre. De acordo com motoristas ela parece estar completamente abandonada e esquecida pelas autoridades, praticamente impossível de se andar devido a grande quantidade

de buracos. Em 2012, dois bloqueios no estado do Mato Grosso trouxeram problemas de falta de combustível em algumas cidades.

A BR-163 começa no Rio Grande do Sul e vai até o Pará. É asfaltada até Novo Progresso (PA), 700 quilômetros antes de Santarém (PA), onde termina a rodovia. As obras de implantação do asfalto devem ser concluídas até o fim de 2012, mas a maioria dos trechos encontra-se em péssimo estado de conservação.

A BR-153, também conhecida como Rodovia Transbrasiliana, Rodovia Belém-Brasília e Rodovia Bernardo Sayão, é a quarta maior do Brasil. Tem início no estado do Pará e tem seu fim do Rio Grande do Sul. Possui pista duplicada em trechos importantes e está privatizada no trecho que passa pelo estado de São Paulo. No entanto, muitos quilômetros ainda estão abandonados com buracos gigantescos e falta de sinalização.

A MT-170 não é toda pavimentada e segundo Lessa (2012), as piores condições da rodovia estão situadas nas cidades de Juara, Juína e Aripuanã, as quais são os destinos da Três Barras Transportes para buscar madeira. Existem trechos onde há pontes caídas e buracos enormes. Na época de tempo seco o problema é a poeira que dificulta a visão dos motoristas, e na época de chuvas é a lama que causa atolamentos que podem fazer com que o caminhão fique parado por dias.

Para a Três Barras Transportes, e acredito que para a maioria das empresas do setor, a situação das estradas brasileiras é preocupante. Rodovias mal conservadas só trazem mais despesas, e além das empresas e caminhoneiros serem prejudicados, os consumidores que estão localizados em regiões de difícil acesso vêem os preços dos produtos aumentar cada vez mais em decorrência do aumento dos preços dos fretes feitos por estradas esburacadas, perigosas e em péssimas condições.

Mesmo que seja cobrado o pedágio em algumas rodovias, esta cobrança acaba trazendo um ganho real, pois não há tanto desgaste dos pneus e freios, o consumo de combustível é menor, reduz o risco de acidentes e o tempo de viagem e o tempo parado em oficinas reduz consideravelmente. Além disso, a cobrança do pedágio não pesa tanto na despesa das empresas, pois na maioria das vezes é repassado para o cliente no preço do frete.

Um dado alarmante é que em 2011 foram registrados 188,9 mil acidentes nas rodovias federais policiadas, mais de 28 mil pessoas sofreram lesões graves e outra 8,5 mil foram vítimas fatais em 2011. E o custo com estes acidentes foi de R\$ 15,7 bilhões (CNT, 2012, p.10).

De acordo com a CNT, existe a necessidade de um investimento total de R\$ 177,5 bilhões para a modernização da infraestrutura rodoviária no Brasil. O governo federal lançou

um pacote de concessões de rodovias e ferrovias em agosto de 2012, o chamado Programa de Investimentos em Logística, o qual irá disponibilizar R\$ 133 bilhões para a infraestrutura nos próximos 25 anos. Serão injetados no eixo rodoviário R\$ 42 bilhões, sendo R\$ 23,5 bilhões até 2017 e o restante ao longo dos 20 anos restantes do programa.

Uma informação interessante é que o site da Polícia Rodoviária Federal (PRF) disponibiliza um mecanismo que mostra as condições das estradas federais. Ao clicar sobre cada uma, pode-se ter uma visão completa da situação da pavimentação, trechos com curvas perigosas, qualidade da sinalização, quantidade de tráfego e a existência de obras no local.

Com relação aos determinantes sociais, estes têm a ver com qualificação da mão-de-obra e com as relações trabalhistas entre patrão e empregados. No transporte rodoviário de cargas, a infra-estrutura precária, vista anteriormente, e a falta de mão-de-obra qualificada representam os principais gargalos do setor.

De acordo com Haas (2012), a oferta e a procura por emprego no setor de transporta estão se desencontrando, e uns dos problemas centrais da defasagem de profissionais é que quanto mais caminhões modernos e sofisticados entram no mercado menos caminhoneiros adequados são encontrados para conduzi-los pelas estradas.

O número de caminhões novos emplacados não é proporcional ao número de emissões da Carteira Nacional de Habilitação (CNH) nas categorias C (caminhões) e E (carretas). Segundo o Departamento Nacional de Trânsito (Denatran), durante os dois últimos anos, a frota de caminhões aumentou em 280.324 unidades. No entanto entre 2006 e 2011, foram emitidas 138.322 CNHs das categorias citadas (HAAS, 2012).

Em 2011, uma pesquisa realizada pela Associação Nacional do Transporte de Carga e Logística (NTC & Logística) mostrou que das 509 transportadoras associadas que responderam ao questionário, em 13% delas existe o problema de ausência de motoristas e 56% têm em média 11 veículos parados por falta de funcionários. A severidade, as dificuldades e a baixa remuneração da profissão foram os motivos que mais causam a escassez de mão-de-obra no setor (HAAS, 2012).

Os caminhoneiros dizem que a dificuldade está no fato de que as empresas estão exigindo muito tempo de experiência no ramo e no manuseio com o tipo de veículo disponível para trabalhar. Grandes transportadoras do país, as quais determinam que é preciso certo conhecimento para exercer o cargo de motorista, já oferecem cursos de preparo e aperfeiçoamento, mas infelizmente grande parte dos que iniciam os cursos não valorizam o preparo e desistem da profissão (HAAS, 2012).

Para os empresários os motivos que culminaram neste déficit de mão-de-obra foram a falta de interesse dos profissionais em se adequarem às novas tecnologias embarcadas nos caminhões, o crescimento de outras atividades econômicas no Brasil que precisam de mais trabalhadores, além do título que o caminhoneiro carrega de ser o culpado pela causa de acidentes do cotidiano que faz com que jovens percam o interesse na função. Para o presidente da NTC & Logística, antigamente o caminhoneiro tinha hábitos mais simples, era mais prático, mais fiel à empresa e hoje em dia eles são mais jovens, entre 25 e 35 anos, são mais agitados e exigem mudanças rapidamente (HAAS, 2012).

Como o transportador precisa de motoristas, e estes precisam trabalhar, é preciso que exista cooperação e entendimento entre as duas categorias segundo especialistas em trânsito e transporte. Deve haver vontade e interesse de aprender por parte dos caminhoneiros e é necessário que as transportadoras e governo invistam nesse profissional através da educação em tecnologia no transporte por meio do SEST SENAT. O Sindicato dos Transportadores Rodoviários Autônomos de São Paulo (Sindicam-SP) possui um projeto de aprimoramento e treinamento do motorista para o mercado. O objetivo é criar um espaço onde ao mesmo tempo os profissionais realizem cursos de aperfeiçoamento e reciclagem enquanto suas famílias fiquem numa espécie de colônia de férias (HAAS, 2012).

Apesar de já ter passado por alguns problemas para encontrar mão-de-obra qualificada, a Três Barras Transportes atualmente conta com bons motoristas, os quais possuem vasta experiência no ramo, têm interesse por cursos profissionalizantes e o mais importante, são de confiança da empresa.

3.5 AS ESTRATÉGIAS DE PROVEDOR DE BAIXO CUSTO E DE NICHOS OU ENFOQUE

A estratégia genérica de nicho ou enfoque é usada quando a empresa decide trabalhar apenas com um segmento específico de consumidores ou quando resolve atuar em determinada região do estado ou país.

A empresa Três Barras Transportes usa desta estratégia pelo fato de ter como principais destinos e rotas de seus fretes apenas alguns estados do país, por ter praticamente 80% de suas cargas carregadas com madeira e por consequência disso ter como seus principais clientes as empresas de comércio varejista de madeira.

Como já foi citado anteriormente, a maioria das madeiras da região da Grande Florianópolis não possuem caminhões para buscar as madeiras nas serrarias que ficam nos

estados da região norte e centro-oeste, sendo assim, estas empresas foram escolhidas para ser foco e o principal núcleo de clientes.

A logística da Três Barras funciona da seguinte maneira: as madeireiras fazem os pedidos das cargas para as serrarias ou fornecedores que estão localizados principalmente nos estados de Mato Grosso, Pará e Rondônia. Os próprios fornecedores então enviam para a Três Barras uma cópia deste pedido e a data em que deverá ser carregado e que precisa chegar até o cliente. Quando o pedido feito não chega a atingir a capacidade total de espaço ou peso do caminhão, a Três Barras entra em contato com outras madeireiras que são suas clientes para saber se estas também precisam abastecer seus estoques, e se elas precisarem, pelo fato de já ter uma experiência com o comércio de madeiras, a própria Três Barras entra em contato com os fornecedores para realizar o pedido. Completar o restante da carga para chegar ao nível em que valha a pena fazer o frete não é uma tarefa difícil, pois praticamente todas as madeireiras que são clientes da Três Barras Transportes têm os mesmos fornecedores, que são por volta de três ou quatro serrarias, com as quais a transportadora possui um bom relacionamento.

Para ser um líder ou provedor de baixo custo a Três Barras procura constantemente maneiras de ter seus custos gerais menores que os custos gerais dos concorrentes. Para não ir com o caminhão vazio até os fornecedores de madeira, o que acarreta custos elevados, no momento em que recebe os pedidos dos clientes a empresa entra em contato com transportadoras parceiras, que constantemente precisam de caminhões extras para realizar seus fretes, para saber se existem fretes disponíveis para regiões próximas ou que estão no caminho da rota dos pedidos dos clientes.

Estes fretes geralmente são de cargas de piso e copos plásticos de indústrias das cidades de Criciúma, Tubarão e Tijucas localizadas no estado de Santa Catarina e que têm como destino os estados do Paraná, São Paulo, Mato Grosso e Goiás. Como estas cargas geralmente são levadas para grandes regiões urbanas e as cargas de madeira são buscadas em cidades muito afastadas e do interior, na maioria das vezes também são feitos fretes de produtos para abastecer estas pequenas cidades que estão longe das regiões metropolitanas.

Outra maneira para ter os custos gerais reduzidos é abastecer os caminhões sempre nos mesmos postos de combustíveis que estão na rota dos fretes. São efetuados cadastros nestes postos que possibilitam às transportadoras melhores formas de pagamento e descontos no combustível, na troca de óleo do motor, na borracharia e na lavagem que estão nas dependências do posto.

Não carregar cargas com excesso de peso também é uma atitude que deve ser tomada para obter uma redução nos custos. No início das atividades da Três Barras Transportes

foram feitos muitos fretes com cargas que ultrapassavam o limite da capacidade de peso do caminhão. Para um período de curto prazo isso parecia trazer benefícios para a empresa, mas em um período de longo prazo verificou-se que exceder o peso desgastava muito mais os pneus e o motor dos caminhões, que muitas vezes ficavam parados por dias nas oficinas. O excesso fazia com que os motoristas fossem obrigados a andar numa velocidade muito baixa o que atrasava a chegada ao destino, sem contar o risco que corriam de levar multas e principalmente sofrer acidentes nas estradas.

Com relação à manutenção dos caminhões, podem-se reduzir os custos através de um rodízio dos pneus, que são no mínimo 24 por caminhão e custam cerca de R\$ 1200,00 cada um. Os pneus da frente e do cavalinho têm um desgaste muito maior, por este motivo trocá-los de posição a cada determinada quantidade de quilômetros ajuda a baixar os custos. Fazer a recapagem dos pneus pelo menos uma vez, que custa cerca de R\$ 420,00 por pneu, também é uma recomendação para reduzir as despesas. A maioria das recapadoras dá a garantia da primeira recapagem, pois não é aconselhável recapar uma segunda vez porque o pneu já estará muito desgastado aumentando o risco de estourar e causar acidentes.

Fazer com que o motorista controle a velocidade é outra indicação para a redução de custos, não ultrapassar os 80 km/h faz com que a média de combustível consumida por quilômetro seja mais satisfatória, reduzindo assim mais uma despesa e evitando acidentes e futuros gastos com oficinas. E há cerca de dois anos atrás a Três Barras Transportes fez uma parceria com os dois funcionários mais antigos da empresa, que também ajudou muito para a redução de custo, a qual será explicada com mais detalhes posteriormente.

3.6 AS ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS DA TRÊS BARRAS TRANSPORTES LTDA

Mesmo sendo uma empresa pequena e não ter todas as áreas funcionais separadamente definidas, cada pessoa que trabalha na Três Barras Transportes tem uma função e tarefa definida, mas todos sabem que para que a empresa funcione corretamente todas as atividades precisam estar integradas e contar com a participação de todos.

O responsável pela administração de compras e materiais tem o papel de encontrar e avaliar os fornecedores, negociar preços e formas de pagamento, fazer pedidos e acompanhá-los, verificar carregamentos e pagar aos fornecedores. As pessoas que coordenam a empresa Três Barras do seu escritório sede são as maiores responsáveis por esta área funcional. Quando os caminhões estão na cidade sede da empresa, as peças para a manutenção são compradas diretamente das distribuidoras, onde são mais baratas, têm

garantia e melhor forma de pagamento, e em seguida são levadas para as oficinas quando algum caminhão está com problemas mecânicos. Quanto aos pneus, são comprados novos quando é necessário adquirir uma quantidade acima de cinco unidades, pois assim consegue-se ganhar descontos ou melhores formas de pagamento, além de não pagar nada pelo serviço da troca.

Quando os caminhões estão viajando e acabam tendo problemas, o próprio motorista, com a ajuda da empresa, é o responsável por procurar os melhores lugares e formas de pagamento para consertar o veículo. Na empresa são estocados apenas alguns pneus e algumas peças pequenas que precisam ser constantemente trocadas, como lâmpadas, parafusos, palhetas para o pára-brisa e óleo do motor.

Quanto à compra de combustível, como foi citado anteriormente, a empresa já possui cadastro nos postos onde sempre abastece, o que facilita a forma de pagamento, que é feita através de boletos bancários enviados por correio ou e-mail ou por meio de depósitos bancários.

Por ser uma empresa que presta um serviço, a área funcional de administração de produção ou operações da Três Barras transportes tem ligação com o processo que a carga passa desde que é carregada até o momento em que é entregue no destino. Ir em busca dos melhores fretes que irão trazer bons resultados é a função das pessoas que trabalham na sede da empresa, porém os motoristas que já trabalham há algum tempo e já adquiriram uma certa experiência também ajudam a buscar novas oportunidades, pois por ganharem por comissão e não um salário fixo, quanto mais alto for o valor do frete maior o valor recebido pelo motorista.

Além desta tarefa de auxiliar a empresa na procura de novos clientes, os motoristas são os maiores responsáveis por acompanhar o carregamento e descarga dos produtos transportados, verificar se quando são carregados e quando chegam ao destino estão em boas condições e ver se a carga que está sendo carregada é realmente o que consta na nota fiscal. Os motoristas ainda são os encarregados de ver se as luzes e freios do caminhão estão funcionando, se a lona está bem colocada para não cair nada de cima da carreta, enfim precisam se certificar de que está tudo certo para seguir uma boa viagem.

Quanto à área funcional das finanças, esta cabe a apenas uma pessoa da empresa, a qual é responsável pela negociação da forma de pagamento e recebimento dos fretes, pelo pagamento dos boletos de serviços de oficina e manutenção dos caminhões. Tem a função de enviar para o contador mensalmente as notas fiscais dos serviços prestados, despesas e comprovantes do pagamento de impostos. E é responsável pelas contas dos bancos,

conferência dos extratos, relação com os gerentes e por analisar os juros para obtenção de empréstimos e outros serviços bancários.

Na parte da administração de recursos humanos, cabe ao proprietário da empresa a função de contratar, acompanhar o desempenho e demitir os motoristas. A Três Barras Transportes possui seis motoristas, os quais estão há pelo menos três anos trabalhando na empresa e por este motivo já tem alguma bagagem de experiência. Todos eles recebem por comissão, 12% do valor bruto dos fretes, pois as despesas com oficina, combustível e pedágio são por conta da empresa, porém as despesas com alimentação e higiene são por conta do funcionário.

Eles não recebem um salário fixo e sim por comissão pelo fato de as viagens não durarem sempre o mesmo espaço de tempo, chegando a durar mais de um mês algumas vezes, e também pelo fato de que quanto mais eles fizerem fretes e cuidarem do caminhão para que não tenha defeitos, mais eles irão ganhar no final. Todos os motoristas têm a carteira assinada e a empresa paga o INSS proporcional ao salário base do motorista rodoviário que está em torno de R\$ 1300,00.

Em 2010, o proprietário da Três Barras fez uma parceria com os dois motoristas mais antigos da empresa. Comprou dois caminhões novos, zero quilômetro, colocou no nome da empresa e financiou através da modalidade de crédito FINAME, com juros de 4,5% ao ano na época. Nesta parceria metade do caminhão pertence ao motorista e metade do caminhão é da empresa. Dessa maneira conseguiu-se reduzir por quase 50% as despesas que estes mesmos motoristas davam para a empresa anteriormente, e conseqüentemente, aumentou o lucro. Foi uma boa “sociedade” e continua sendo, pois assim os funcionários cuidam muito mais do caminhão, se preocupam muito mais com relação ao excesso de peso e velocidade e ficam mais atentos na estrada. Além disso, quando acabarem de pagar as parcelas terão nas mãos um bem que é a sua fonte de renda.

Com relação a administração de sistemas de informação, o que pode ser citado como exemplo desta área funcional dentro da empresa Três Barras são os rastreadores instalados em cada caminhão. Através destes rastreadores o proprietário, do escritório da empresa, consegue ver se o veículo está em movimento, a velocidade que está andando, a cidade em que está e qual horário que chegou, além de ter a possibilidade de ver as fotos via satélite.

É uma ótima e eficiente maneira de “comunicação”, mesmo que os motoristas tenham telefone celular, através dos rastreadores, pode-se averiguar se eles estão realmente onde dizem estar, existe a possibilidade de saber onde está o caminhão mesmo que não haja

sinal de telefone, e é uma boa ferramenta de segurança, pois se consegue bloquear o veículo por telefone ou por um botão do pânico quando existe a tentativa de roubo.

A empresa não investe muito em marketing, as únicas ferramentas usadas são adesivos colocados nos pára-brisas dos caminhões e anúncios em guias de estradas, guias telefônicos e em alguns sites de postos de gasolina.

CAPÍTULO 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Haja vista a importância da participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira, o presente trabalho teve como objetivo identificar as estratégias competitivas de uma delas, da Três Barras do setor de transporte rodoviário de cargas.

A taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas brasileiras continua alta, porém está diminuindo ao passo que os novos empreendedores que estão entrando no mercado estão melhores preparados e com a consciência de que abrir um negócio vai muito além do que trabalhar para si próprio.

A Três Barras Transportes LTDA, empresa ativa por aproximadamente 20 anos, possui características típicas de uma micro e pequena empresa, como por exemplo o poder de decisão centrado em uma só pessoa e o fato de ser praticamente comandada por mão-de-obra familiar.

Perante os fatores determinantes da competitividade, no que se refere aos fatores empresariais, a Três Barras se posiciona de maneira a diminuir a hierarquia rígida entre patrão e empregado com o objetivo de ter uma melhor relação entre todos que trabalham na empresa. Além disso, procura fazer boas alianças com postos de gasolina, oficinas, distribuidoras de peças, clientes e transportadoras parceiras com o objetivo diminuir suas despesas e também de criar um ambiente de cooperação entre todos os envolvidos direta e indiretamente no andamento de um frete assim como no cotidiano da empresa.

No âmbito dos fatores estruturais, dentre os quais está o regime de regulação, a empresa segue as regras determinadas pela agência reguladora, ANTT, sendo que todos os caminhões possuem o RNTRC, registro obrigatório desde 2007, cumprindo assim a legislação em vigor.

Dentro dos fatores sistêmicos encontram-se os determinantes que trazem as maiores dificuldades para a empresa. Os principais obstáculos enfrentados são as altas alíquotas dos impostos como o IPVA e o ICMS além dos outros impostos que a empresa deve arcar, a cobrança abusiva de alguns pedágios e a situação precária da malha rodoviária brasileira, principalmente das estradas utilizadas com mais frequência pela Três Barras nos estados de Mato Grosso e Pará, por exemplo, onde não existe sequer pavimentação em alguns trechos.

A escassez de mão-de-obra qualificada, sendo que nos dias de hoje é praticamente impossível encontrar um jovem que queira seguir a carreira de motorista de caminhão, e a nova Lei do Caminhoneiro lançada em 2012, a qual regulariza a profissão e define regras com

relação a horas de descanso e horas extras, foram os principais motivos de reclamação das empresas transportadoras de cargas no ano que passou.

Transportadoras que trabalham com fretes de grãos, como soja, por exemplo, dizem que possivelmente irão aumentar em até 25% o preço dos fretes. Por conta da nova Lei e devido ao fato de haver grande expectativa para uma supersafra para 2013, as empresas terão que contratar mais motoristas para não atrasar as entregas e não ficar com muita mercadoria em estoque.

Um ponto positivo é que em 2012, com o objetivo de alavancar a indústria de caminhões e renovar a frota brasileira, o governo fez dois cortes de juros nas linhas do BNDES. As taxas do FINAME PSI e Procaminhoneiro foram ao patamar mais baixo da história, 2,5% ao ano, sendo que, descontada a inflação, o juro é negativo.

A redução da base de cálculo do Imposto de Renda para autônomos de 40% para 10%, a projeção de que o mercado de caminhões deverá crescer até 16% em 2013 e a previsão de investimentos e melhorias nas estradas, são também boas notícias e trazem esperança de um futuro melhor para o setor.

As estratégias genéricas da empresa visam baixar ao máximo os custos gerais, destacando-se as parcerias com postos de gasolina para adquirir descontos e melhores formas de pagamento do combustível, e alianças com outras transportadoras para conseguir fretes e cargas de complemento, como as principais formas, entre outras, encontradas para diminuir as despesas trazendo bons resultados para a Três Barras.

A estratégia genérica de enfoque ou nicho de mercado também é utilizada. Por conta de já ter experiência com a venda de madeira, os clientes foco da transportadora são as madeireiras de comércio varejista da Grande Florianópolis e as principais rotas dos fretes estão nas regiões Centro-Oeste e Norte do país.

Quanto às estratégias funcionais, procura-se manter uma boa integração entre todas as funções mostrando que todos os funcionários têm a sua devida importância dentro da empresa. Destaca-se aqui, a parceria feita com dois funcionários que trabalham para a empresa há muitos anos, a qual consistiu na compra de dois caminhões em “sociedade” com os funcionários, dessa forma, a empresa conseguiu fazer com que estes motoristas cuidem mais dos caminhões, o que fez as despesas caírem drasticamente. Além disso, existe a vantagem de que ao final do financiamento dos veículos, que por sinal foram comprados com formas facilitadas de pagamento, os motoristas serão os donos da sua principal fonte de renda.

A Três Barras Transportes teve um 2012 positivo, apesar das dificuldades encontradas ao longo do ano, a empresa comprou dois novos reboques para substituir outros antigos, os

quais traziam insatisfação pelo fato de estarem precisando de manutenção com frequência, dessa forma pôde ter mais agilidade na entrega das mercadorias e atender melhor os clientes. A empresa não pretende aumentar a frota e nem substituir algum caminhão no ano de 2013, mas irá continuar aplicando suas estratégias, sempre tentando melhorá-las, para que os anos seguintes sejam ainda melhores.

REFERÊNCIAS

- ANTONIK, Luiz Roberto. A administração financeira de pequenas empresas: FERRAMENTAS FINANCEIRAS SIMPLES AUXILIAM NA GESTÃO DA EMPRESA E ORIENTAM A TOMADA DE DECISÕES. **Fae Business**, Curitiba, v.08, n., p.35-39, maio 2004. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v8_n1/rev_fae_v8_n1_09_antonik.pdf>. Acesso em 29 set, 2011.
- ANTT. Agência Nacional de Transportes Terrestres. **RESOLUÇÃO Nº 3056/09, DE 12 DE MARÇO DE 2009**. Disponível em: <<http://www.antt.gov.br/index.php/content/view/4929.html#lista>>. Acesso em: 31 out. 2012.
- ANTT. Agência Nacional de Transportes Terrestres. **Aspectos Regulatórios do Setor de Transportes**. nov. 2009 11 slides. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/FIESP/antt-aspectos-regulatorios-2538427>>. Acesso em: 20 nov. 2012.
- ARAÚJO, João Guilherme. **Transporte Rodoviário de Cargas no Brasil: Mercado atual e próximas tendências**. Rio de Janeiro, jan. 2011. Disponível em: <http://www.ilos.com.br/web/index.php?option=com_content&task=view&id=1755&Itemid=74&lang=br>. Acesso em: 29 set. 2012.
- As Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil: 2001**/IBGE, Coordenação de Serviços e Comércio . – Rio de Janeiro: IBGE, 2003.102p. – (Estudos e pesquisas. Informação econômica, ISSN; n.1). Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/microempresa2001.pdf>>. Acesso em 03 nov, 2011.
- BRANCO, Mariana. **Governo desonera folha de pagamento de mais 25 setores da economia**. Set. 2012. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/noticia/2012-09-13/governo-desonera-folha-de-pagamento-de-mais-25-setores-da-economia>>. Acesso em: 06 out. 2012.
- BRASIL. Lei n. 9.841, de 5 de outubro de 1999. Institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, dispendo sobre o tamanho jurídico diferenciado, simplificado e favorecido previsto nos arts. 170 e 179 da Constituição Federal. Brasília, DF, 5 out. 1999. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9841imprensa.htm> Acesso em: 05 nov. 2011.
- BRASIL. Lei n. 10.233, de 5 de junho de 2001. Dispõe sobre a reestruturação dos transportes aquaviário e terrestre, cria o Conselho Nacional de Integração de Políticas de Transporte, a Agência Nacional de Transportes Terrestres, a Agência Nacional de Transportes Aquaviários e o Departamento Nacional de Infra-Estrutura de Transportes, e dá outras providências. Brasília, DF, 5 jun. 2001. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LEIS_2001/L10233.htm> Acesso em: 20 out. 2012.

BRASIL. Decreto n. 5.028, de 31 de março de 2004. Altera os valores dos limites fixados nos incisos I e II do art. 2º da Lei nº 9.841 de 5 de outubro de 1999, que instituiu o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Brasília, DF, 31 mar. 2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5028.htm> Acesso em: 05 nov. 2011.

BRASIL. Lei Complementar n.123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nº8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Brasília, DF, 14 dez. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm> Acesso em: 06 nov. 2011.

BRASIL. Lei n. 11.442, de 5 de janeiro de 2007. Dispõe sobre o transporte rodoviário de cargas por conta de terceiros e mediante remuneração e revoga a Lei nº6.813, de 10 de julho de 1980. Brasília, DF, 5 jan. 2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/111442.htm> Acesso em: 22 nov. 2012.

BRASIL. Lei n. 12.619, de 30 de abril de 2012. Dispõe sobre o exercício da profissão de motorista; altera a Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nºs 9.503, de 23 de setembro de 1997, 10.233, de 5 de junho de 2001, 11.079, de 30 de dezembro de 2004, e 12.023, de 27 de agosto de 2009, para regular e disciplinar a jornada de trabalho e o tempo de direção do motorista profissional; e dá outras providências. Brasília, DF, 30 abr. 2012. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12619.htm> Acesso em: 25 nov. 2012.

BRASIL. Lei n. 12.715, de 17 de setembro de 2012. Altera a alíquota das contribuições previdenciárias sobre a folha de salários devidas pelas empresas que especifica; institui o Programa de Incentivo à Inovação Tecnológica e Adensamento da Cadeia Produtiva de Veículos Automotores, o Regime Especial de Tributação do Programa Nacional de Banda Larga para Implantação de Redes de Telecomunicações, o Regime Especial de Incentivo a Computadores para Uso Educacional, o Programa Nacional de Apoio à Atenção Oncológica e o Programa Nacional de Apoio à Atenção da Saúde da Pessoa com Deficiência; restabelece o Programa Um Computador por Aluno; altera o Programa de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da Indústria de Semicondutores, instituído pela Lei nº 11.484, de 31 de maio de 2007; altera as Leis nºs 9.250, de 26 de dezembro de 1995, 11.033, de 21 de dezembro de 2004, 9.430, de 27 de dezembro de 1996, 10.865, de 30 de abril de 2004, 11.774, de 17 de setembro de 2008, 12.546, de 14 de dezembro de 2011, 11.484, de 31 de maio de 2007, 10.637, de 30 de dezembro de 2002, 11.196, de 21 de novembro de 2005, 10.406, de 10 de janeiro de 2002, 9.532, de 10 de dezembro de 1997, 12.431, de 24 de junho de 2011, 12.414, de 9 de junho de 2011, 8.666, de 21 de junho de 1993, 10.925, de 23 de julho de 2004, os Decretos-Leis nºs 1.455, de 7 de abril de 1976, 1.593, de 21 de dezembro de 1977, e a Medida

Provisória nº 2.199-14, de 24 de agosto de 2001; e dá outras providências. Brasília, DF, 17 set. 2012. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112715.htm> Acesso em: 26 nov. 2012.

CALOËTE, E.M. **Principais indicadores de número de estabelecimentos, ocupação da mão-de-obra e valor da massa salarial das empresas formalmente estabelecidas no Brasil 2003-2006**. 5p. Disponível em:

<[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/1d7b269b07fee04a03256eae005ec615/f144997e39e789a88325740a00456680/\\$FILE/NT000375AE.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/1d7b269b07fee04a03256eae005ec615/f144997e39e789a88325740a00456680/$FILE/NT000375AE.pdf)>. Acesso em 28 out, 2011.

CHIARA, Márcia de. **Preços seguem em alta e economistas preveem inflação acima de 6% em 2013**: Índice oficial, o IPCA, fechou 2012 em 5,84%; remuneração dos títulos do Tesouro já embute índice próximo ao teto da meta de inflação. Jan, 2013. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/impreso,precos-seguem-em-alta-e-economistas-preveem-inflacao-acima-de-6-em-2013-,983977,0.htm>>. Acesso em: 15 jan. 2013.

CNT. Confederação Nacional do Transporte. **Pesquisa de Rodovias 2012**. Disponível em: <<http://pesquisarodovias.cnt.org.br/Paginas/Inicio.aspx>>. Acesso em: 14 nov. 2012.

DANTAS, José Augusto. **Os grandes entraves no Transporte Rodoviário de Cargas**. Fev. 2012. Disponível em: <<http://www.guiadotrc.com.br/noticias/not.asp?ID=22121>>. Acesso em: 02 out. 2012.

Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil – 2003-2005/ SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Brasília, ago. 2007.60p. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf)>. Acesso em: 19 nov. 2011.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David S; HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 386p.

FIGUEIREDO, A.L. **Situação Jurídica das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte no Brasil**. UNESP (Franca – SP). Disponível em: <http://www.franca.unesp.br/Ana_Luiza_Ferrete_Garcia_de_Figueiredo.pdf>. Acesso em 01 nov, 2011.

FREITAS, Maxsoel Bastos de. **Transporte Rodoviário de Cargas e sua respectiva responsabilidade civil**. Abr. 2004. Disponível em: <<http://jus.com.br/revista/texto/5231/transporte-rodoviario-de-cargas-e-sua-respectiva-responsabilidade-civil>>. Acesso em: 29 set. 2012.

GONÇALVES, Daniel Paz. **ICMS no transporte de cargas: Armadilhas e Oportunidades à Vista**. Disponível em: <http://www.affectum.com.br/affectum_site/index.php?option=com_content&view=article&i

d=175:icms-no-transporte-de-cargas-armadilhas-e-oportunidades-a-vista&catid=7:artigos&Itemid=32>. Acesso em: 07 out. 2012.

HAAS, Evelyn. **Dados revelam descompasso no transporte de cargas.** Mar. 2012. Disponível em: <<http://www.brasilcaminhoneiro.com.br/V4/comportamento/dados-revelam-descompasso-no-transporte-de-cargas/>>. Acesso em: 06 nov. 2012.

LAGUNA, Eduardo. **Fábricas de caminhões seguem em ritmo lento.** Set. 2012. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/2816130/fabricas-de-caminhoes-seguem-em-ritmo-lento>>. Acesso em: 05 out. 2012.

LESSA, Viviane. **Estudo sobre a situação das rodovias de MT será encaminhado ao Dnit.** Jul. 2012. Disponível em: <<http://g1.globo.com/mato-grosso/noticia/2012/07/estudo-sobre-situacao-das-rodovias-de-mt-sera-encaminhado-ao-dnit.html>>. Acesso em: 20 nov. 2012.

LOPES, Simone Saisse; CARDOSO, Marcelo Porteiro; PICCININI, Maurício Serrão. **Transporte Rodoviário de Cargas e o Papel do BNDES**, Rio de Janeiro, v14, n.29, p.35-60, jun. 2008. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev2902.pdf>. Acesso em: 30 set. 2012.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 7. ed Rio de Janeiro (RJ): Campus, 1986. 362p.

RAMOS, H.C. et.al. **Avaliação do uso do Serviço Brasileiro de Respostas Técnicas: um serviço de informação destinado à microempresa brasileira.** Ci. Inf., Brasília, v.35, n.3, p.225-269, set./dez.2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v35n3/v35n3a25.pdf>>. Acesso em: 30 out, 2011.

SANTOS, C.A. **Sistema Financeiro e as Micro e Pequenas Empresas: Diagnósticos e Perspectivas.** – Brasília: SEBRAE, 2004. 191p. Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812B62D40E012B6EF426CD3DBF/sistema_financeiro_e_as_mpe.pdf>. Acesso em 29 out, 2011.

SANTOS, Cynthia Bertholini; PRADO, Marcelo Vinaud; MAIA, André Dulce Gonçalves. **As Liberdades Comerciais e o Transporte Rodoviário Internacional de Cargas no Mercosul.** Revista ANTT, vol.2, n.2, nov. 2010. Disponível em: <http://appweb2.antt.gov.br/revistaantt/ed3/_asp/ed3-artigosLiberdade.asp>. Acesso em: 07 out. 2012.

SCHROEDER, Élcio Mário; CASTRO, José Carlos de. **Transporte Rodoviário de Carga: Situação Atual e Perspectivas.** Dez. 1996. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta_Expressa/Setor/Transporte_Rodoviario/199612_1.html>. Acesso em: 27 set. 2012.

SETCESEC. Sindicato Das Empresas de Logística e Transporte de Cargas de Sc. **Índices Econômicos: INCT-FDECOPE/NTC DE NOVEMBRO/2011 A NOVEMBRO/2012.** Disponível em: <<http://www.setcesc.com.br/site/?p=11>>. Acesso em: 08 nov. 2012.

SOUZA, Maria Carolina de Azevedo F. de. **Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial.** Brasília (DF): SEBRAE, 1995. 275p.

TEDESCO, Giovanna Megumi Ishida et al. **Mercado de Transporte Rodoviário de Cargas no Brasil.** Revista ANTT, vol.3, n.2, nov. 2011. Disponível em: <http://appweb2.antt.gov.br/revistaantt/ed5/_asp/ArtigosCientificos-MercadoDeTransporte.asp>. Acesso em: 01 out. 2012.

THOMPSON JR., Arthur A; STRICKLAND, A.J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução.** São Paulo: Pioneira, 2000. 431p.

VIECELI, Cássio. **A nova prorrogação da fiscalização da lei 12.619/12, resolve o problema do empresário do transporte?.** Set. 2012. Disponível em: <<http://www.guiadotrc.com.br/noticias/not.asp?CategoriaID=7599&id=23677>>. Acesso em: 08 out. 2012.

WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark J.; PARNELL, John A.. **Administração estratégica: conceitos.** São Paulo (SP): Atlas, 2000. 433p.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Questionário de entrevista aplicado na Três Barras Transportes Ltda. ME para a análise da empresa e identificação de suas estratégias competitivas.

Identificação da Empresa: Três Barras Transportes Ltda ME.

Endereço: Rua Nossa Senhora Aparecida, 1250, Jardim Eldorado, Palhoça, SC

Entrevistado: Joaquim Donizete da Silva – Proprietário da empresa

1) Desde quando a empresa está ativa?

.....
.....

2) Quais foram as maiores dificuldades enfrentadas no processo de abertura e início das atividades da empresa?

.....
.....
.....

3) Sempre trabalhou com o setor de transporte?

.....
.....
.....

4) Qual é aproximadamente o faturamento bruto anual?

.....

5) Quantos funcionários trabalham na empresa atualmente e quais as suas funções?

.....
6) Qual é a forma de remuneração dos funcionários? Eles são todos registrados?

.....

7) Quando foi comprado o primeiro caminhão para realizar fretes para terceiros?

.....

8) Quais são os produtos mais transportados?

.....

.....

9) Quantos caminhões a frota da empresa possui atualmente?

.....

.....

10) Qual é a idade média da frota?

.....

.....

11) Como são tomadas as decisões na empresa quanto à compra de materiais, rotas dos fretes e manutenção dos veículos?

.....

.....

.....

12) Existe uma divisão de departamentos e funções dentro da empresa?

.....
.....

13) A empresa possui alianças estratégicas com clientes e fornecedores?

.....
.....

14) A empresa possui algum outro tipo de aliança estratégica ou parceria?

.....
.....

15) Se possui estas alianças, explique como elas funcionam e se trazem benefícios para a empresa.

.....
.....
.....

16) Como é a relação entre o patrão e os empregados, existe uma convivência harmoniosa com os funcionários?

.....
.....
.....

17) Todos os caminhões da empresa possuem o Registro Nacional de Transportadores Rodoviários de Cargas (RNTRC), obrigatório desde 2007?

.....
.....

18) Quais são os principais estados e regiões que estão nas rotas dos fretes?

.....
.....

19) Quais são as principais estradas utilizadas pela empresa?

.....
.....

20) Qual é a condição das rodovias utilizadas pela empresa?

.....
.....

21) São feitos fretes para fora do país?

.....

22) A empresa foca em um determinado tipo de cliente ou abrange todos os nichos?

.....
.....

23) Em que a empresa se baseia para formar o preço de um frete?

.....
.....

24) Como a empresa faz para reduzir ao máximo os custos e despesas com relação à compra de insumos, manutenção dos veículos e outros itens do cotidiano?

.....
.....
.....

25) Qual a sua opinião sobre a nova lei que regulariza a profissão de motorista e determina algumas regras quanto à jornada de trabalho?

.....
.....
.....

26) Para concluir, o setor de transporte rodoviário de cargas teve um bom desempenho no ano de 2012? E quais são as expectativas para este ano de 2013?

.....
.....
.....
.....

